

**Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna**



**PERCILE CLEY PIRES DOS SANTOS**

Aspirante a Oficial de Polícia

**Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais**

XXVII Curso de Formação de Oficiais de Polícia

**GESTÃO DE CONFLITO ORGANIZACIONAL: UMA  
ABORDAGEM SOBRE A POLÍCIA NACIONAL DE SÃO TOMÉ E  
PRÍNCIPE**

Orientador:

**Professora Doutora Sónia Maria Aniceto Morgado**

Lisboa, 24 de Abril de 2015



**Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna**



**PERCILE CLEY PIRES DOS SANTOS**

Aspirante a Oficial de Polícia

**Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais**

XXVII Curso de Formação de Oficiais de Polícia

**GESTÃO DE CONFLITO ORGANIZACIONAL: UMA  
ABORDAGEM SOBRE A POLÍCIA NACIONAL DE SÃO TOMÉ E  
PRÍNCIPE**

Orientador:

**Professora Doutora Sónia Maria Aniceto Morgado**

Lisboa, 24 de Abril de 2015



**Estabelecimento de Ensino:** Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

**Curso:** XXVII CFOP

**Orientador:** Professora Doutora Sónia Maria Aniceto Morgado

**Título:** GESTÃO DE CONFLITO ORGANIZACIONAL: UMA ABORDAGEM  
SOBRE A POLÍCIA NACIONAL DE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE

**Autor:** Percile Cley Pires dos Santos

**Local de Edição:** Lisboa

**Data de Edição:** Abril de 2015

## DEDICATÓRIA

*A minha Mulher Ludmila Santos, aos meus filhos  
Paulo Jorge dos Santos e Milena dos Santos  
com quem tudo faz sentido.*

*A Deus, pela segurança e iluminação nessa caminhada.  
Aos meus Pais por me trazerem ao mundo.*

## **AGRADECIMENTOS**

Manifestar reconhecimento consiste numa forma de gratidão. Durante o período da realização desse projecto de dissertação de mestrado, muitos são os que estiveram presentes comigo e cada um teve e deu o seu contributo.

Sem querer ser injusto por não mencionar algumas pessoas atrevo-me a destacar algumas individualidades que em muito contribuíram para esse sucesso.

Agradeço especialmente à Professora Doutora Sónia Maria Aniceto Morgado pela forma competente e profissional com que me conduziu neste percurso. Este agradecimento prende-se também pela sabedoria, disponibilidade e paciência que mostrou para orientar esta dissertação.

Seguidamente vai outro agradecimento especial para a minha família destacando (Pai, Mãe, Madrasta, Irmãos) que directamente ou indirectamente estiveram sempre comigo nessa caminhada mostrando sempre a disponibilidade de ajudar sempre que possível.

A minha mulher que sempre me apoiou e acreditou que eu era capaz de alcançar esse objectivo na minha vida, me ajudando em todos os momentos, mesmo os mais difíceis.

Aos meus colegas do curso de mestrado pelo convívio, colaboração, espírito de entreajuda que se verificou durante esses anos de convivência.

A todos os professores deste instituto pelos conhecimentos e saber que transmitiram.

## RESUMO

O estudo da gestão de conflito organizacional tem vindo a ser um tema de investigação em diversas áreas do saber, embora não se tem verificado o seu desenvolvimento na área a que propomos aplicar. Sabe-se que os gestores constituem a chave para o bom desempenho de qualquer organização, assim sendo, tem sobre a sua responsabilidade uma panóplia de situações que carecem de ser gerido para se atingir o sucesso organizacional uma das quais o conflito. Havendo a predominância de demasiados conflitos sem haver uma resolução eficaz e eficiente, tal sucesso que se pretende seria inacessível. O presente estudo, baseado em métodos qualitativos, visa identificar e analisar a forma como os conflitos surgem na PNSTP, a frequência com que os mesmos ocorrem, perceber se os Oficiais da PNSTP enquanto gestores de pessoas estão preparados para lidar com este tipo de situações. Para tal, realizou-se um estudo de caso na PNSTP, onde participaram 18 Oficiais de polícia.

**Palavras-chave:** Gestão, Organização, Conflito, Negociação, Polícia Nacional.

## ABSTRACT

The study of organizational conflict management has been a research topic in many areas of knowledge, although there hasn't been made any development in the area that we propose to work. It is known that managers are the key for a good performance of any organization, therefore they have on their responsibility a range of situations that need to be managed to achieve organizational success, one of which is the conflict. If there are too many conflicts without an effective and efficient resolution, the success that is intended would be inaccessible. This study based on qualitative methods, aims to identify and analyze how conflicts arise in PNSTP, the frequency in which they occur and realize if the PNSTP officials as managers of people are prepared to handle this type of situations. To this end, we carried out a case study in PNSTP, attended by 18 police officers.

**Keywords:** Management, Organization, Conflict, Negotiation, National Police.



## ÍNDICE

Introdução.....	1
Contexto da Investigação .....	2
Problemática de Investigação.....	3
Objectivos de Estudo.....	3
Metodologia .....	4
Síntese dos Capítulos .....	5
 PARTE I – DESENVOLVIMENTO TEÓRICO.....	 7
 CAPÍTULO 1 – ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL.....	 7
 <b>1.1. Introdução.....</b>	 <b>7</b>
<b>1.2. Conceito de Gestão .....</b>	<b>7</b>
1.2.1. Evolução da Gestão .....	8
1.2.2. Funções de Gestão .....	9
1.2.3. As Competências do Gestor.....	10
<b>1.3. Conceito de Organização .....</b>	<b>12</b>
1.3.1. Estrutura Organizacional .....	15
1.3.2. Tipos de Estrutura Organizacional .....	17
<b>1.4. Síntese.....</b>	<b>22</b>
 CAPÍTULO 2 – CONFLITO, NEGOCIAÇÃO E RESOLUÇÃO DE CONFLITOS .....	 23
 <b>2.1. Introdução.....</b>	 <b>23</b>
<b>2.2. Conflito.....</b>	<b>24</b>
2.2.1. Diferentes visões sobre o conflito.....	28
2.2.2. Formas de conflitos nas organizações .....	31
2.2.3. Vantagens e Desvantagens de conflitos.....	31
2.2.4. Conflito nas organizações: importância da gestão de conflitos.....	34
<b>2.3. Negociação.....</b>	<b>35</b>
2.3.1. Conceitos de negociação.....	36
2.3.2. Formas e tipos de negociação .....	37
2.3.3. Estilos de negociação.....	39
<b>2.4. Resolução de conflitos .....</b>	<b>41</b>
2.4.1. O papel do gestor na resolução do conflito.....	42
<b>2.5. Síntese.....</b>	<b>43</b>



PARTE II – DESENVOLVIMENTO PRÁTICO.....	44
CAPÍTULO 3 – CARACTERIZAÇÃO DA POLÍCIA NACIONAL DE SÃO TOMÉ E PRÍNCÍPE .....	44
3.1. Introdução.....	44
3.2. Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe .....	44
3.3. Missão e Objectivo .....	45
3.4. Estrutura e Hierarquia .....	46
3.5. Estrutura Geral .....	46
3.6. Síntese.....	47
CAPÍTULO 4 – CONCEPTUALIZAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO.....	48
4.1. Introdução.....	48
4.2. Objectivos do Estudo .....	48
4.3. Tipo de Estudo.....	49
4.4. Metodologia.....	49
4.4.1. Caracterização Universo e Amostra .....	49
4.4.2. Protocolo da entrevista.....	50
4.4.3. Análise de Conteúdo.....	52
CAPÍTULO 5 – TRABALHO DE CAMPO: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	53
5.1. Introdução.....	53
5.2. Apresentação e Análise de Resultados .....	53
5.3. Discussão de resultados.....	58
5.3.1. Confirmação dos objectivos.....	58
5.3.2. Resposta ao problema de investigação .....	59
CAPÍTULO 6 - CONCLUSÃO .....	60
6.1. Conclusão Final .....	60
6.2. Recomendações.....	61
6.3. Limitações da Investigação.....	62
BIBLIOGRAFIA.....	63
APÊNDICES .....	69
ANEXOS.....	125

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Funções de Gestão.....	10
Figura 2 Estrutura Simples .....	18
Figura 3 Estrutura Funcional .....	19
Figura 4 Estrutura Divisional .....	20
Figura 5 Estrutura Matricial .....	21
Figura 6 Estrutura em Rede .....	21

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 Competências do gestor .....	12
Quadro 2 Algumas definições de organização. ....	13
Quadro 3 Características das organizações .....	14
Quadro 4 Tipos de estrutura .....	18
Quadro 5 Vantagens e desvantagens da estrutura simples .....	19
Quadro 6 Vantagem e Desvantagem de Estrutura funcional.....	20
Quadro 7 Potenciais efeitos positivos e negativos do conflito .....	32
Quadro 8 Características dos dois tipos de negociação .....	38
Quadro 9 Categorias Profissionais Policiais da PNSTP .....	46

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 Modelo de gestão de conflito.....	54
Tabela 2 Quais os intervenientes no conflito.....	54
Tabela 3 Manifestação do conflito.. ..	54
Tabela 4 Frequência da ocorrência do conflito .....	55
Tabela 5 Causas do conflito .....	55
Tabela 6 Formas de resolução .....	56
Tabela 7 Consequências do conflito .....	56
Tabela 8 Posição do Comandante de Esquadra .....	57
Tabela 9 Questão genérica sobre o tema conflito.....	57

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

APA – American psychological Association

CFOP – Curso de Formação de Oficiais de Polícia

CMCP – Curso de Mestrado em Ciências Policiais

CPSPSTP – Corpo de Polícia de Segurança Pública de São Tomé e Príncipe

CPSTP – Corpo de Polícia de São Tomé e Príncipe

INE – Instituto Nacional de Estatísticas

ISCPSI – Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

PN – Polícia Nacional

PNSTP – Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho aborda questões relacionadas com a gestão de conflitos nas organizações. Actualmente a nossa sociedade caracteriza-se por um período de grandes transformações culturais, sociais e políticas, e isso se faz sentir nas organizações quer de grande ou pequena dimensão. Transformações que advêm do fenómeno globalização, fornecendo instrumentos e recursos, que facilitam o desenvolvimento das pessoas, sociedades e organizações. Como referimos a globalização conduz ao desenvolvimento interpessoal, social e também organizacional, a nível interpessoal quando os indivíduos procuram alcançar os seus intentos, as motivações vão sofrendo alterações com o passar dos tempos e estando inseridos em grupos o conflito pode surgir por diversas razões, quer sociais ou profissionais. Pretendemos focar o nosso estudo sobre a Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe, uma organização pública orientada para prestar serviço de qualidade aos cidadãos.

Handel (2003) define as organizações como sendo grupos deliberadamente planeados, com intentos específicos e geralmente projectadas para sobreviver à acção individual, dispondo de um conjunto de regras formais mais ou menos definidas, uma estrutura de autoridade relativamente fixa, papéis e responsabilidades, independentes das características dos indivíduos. Assim, é imprescindível desencadear alguns mecanismos de modo a ter um suporte de ferramentas que logre adequar a cada situação e encontrar técnicas ajustadas para gerir situações conflituosas, bem como a forma de proceder perante uma situação desta natureza.

Constatamos que o grupo tem vindo a constituir-se como unidade de trabalho privilegiada nas organizações, mas entretanto, o bom funcionamento do colectivo nem sempre se tem verificado, principalmente quando estão em causa objectivos pessoais em detrimento dos objectivos da organização. Verificamos porém, que é comum acontecerem situações de conflito de opiniões e de interesses opostos, dando ênfase a divergências meramente pela competição existente entre as partes, originando conflitos desnecessários e que acabam por não levar a uma solução satisfatória. Porém, é conveniente aferir que a forma de vivenciar o conflito é primordial para os resultados nas relações nas organizações, pois são as pessoas que constituem organizações, e estes indivíduos por seu turno, possuem valores, pensamentos e formações que as tornam diferentes. Neste sentido, podemos dizer que o conflito é inerente à vida das pessoas e faz parte integrante da vida humana. Para fazer face a esse tipo de situação conflitual pretendemos deste modo,

apresentar no decorrer do nosso trabalho algumas ferramentas e mecanismos que poderão no futuro auxiliar os gestores a lidar com esse tipo de situação.

## **CONTEXTO DA INVESTIGAÇÃO**

No âmbito da Dissertação Final de Mestrado do Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais (CMICP) ministrado no Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI), pretendemos desenvolver um estudo cujo objectivo centra-se numa abordagem sobre a Gestão de Conflitos na Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe.

Não se pode falar de uma instituição sem falar de pessoas, elas constituem o melhor recurso dentro de uma organização e como tal, hoje cada vez mais tem merecido uma maior consideração no panorama de Gestão, sendo elas a base do progresso e crescimento de qualquer organismo. “Sem as pessoas as organizações não existem. De igual modo sem elas os outros recursos (financeiros, materiais, etc.) não podem ser geridos (...)” (Machado, 2006, p.18).

Pelo facto de haver mudanças nas sociedades, organizações e nas pessoas, poder-se-á abrir provavelmente novas janelas de compreensão (Cunha & Rego, 2005), nessa ordem de ideia, é de todo importante encontrar novos mecanismos para fazer face aos desafios com que deparamos frequentemente, em virtude de encontrar soluções mais eficientes. A gestão de conflito pode ser considerada mais do que uma mera resolução de problemas entre as partes conflituantes. O conflito mexe com o interior dos indivíduos, com os aspectos subjectivos da situação, e muitas vezes mexe com a parte emocional das pessoas. Nessa conjuntura, os gestores devem olhar para a situação de gestão de conflitos como algo que articula o problema em si com o conflito a ele subjacente.

Neste sentido, a figura do gestor, em particular a do comandante de Esquadra, enquanto responsável pela segurança de determinada área geográfica, ganha importância no presente trabalho na medida em que é visto cada vez mais como o factor decisivo no sucesso organizacional ao nível do seu lugar na cadeia de comando.

Todavia, temos a plena consciência que é imprescindível o espírito de cooperação e entreajuda, quer seja numa organização de grande ou pequena dimensão. É nossa intenção reflectir sobre a nossa polícia e encontrar instrumentos que permitam lidar melhor com as situações de conflitos.

## PROBLEMÁTICA DE INVESTIGAÇÃO

A investigação pressupõe indubitavelmente a constatação de um determinado problema (Coutinho, 2011). Segundo Quivy e Campenhoudt (2008), falar na problemática equivale a formular os principais pontos de referência teóricos da investigação.

Entretanto, o campo de interesse e o domínio de investigação do presente trabalho são respectivamente, fazer uma abordagem sobre a gestão de conflito organizacional na Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe, tentar trazer algum contributo que julgamos necessários para a instituição nessa área de estudo. Optamos por escolher este tema em virtude de na nossa organização verificar-se algumas situações de conflitos e sobretudo, da necessidade de levar a conhecer aos nossos oficiais alguns aspectos relacionados com o conflito, de maneira que, possam estar preparados para identificar e gerir esses conflitos.

Também é nosso intento desenvolver este estudo face a limitação da área de Recursos Humanos que actualmente tem-se trabalhado apenas no domínio de recrutamento, selecção, desempenho e remuneração do pessoal, ficando para o plano secundário os aspectos relacionados com o relacionamento interpessoal. Inserido neste domínio, encontra-se o problema de investigação, o qual, carece de uma solução. Neste sentido, alvitramos a seguinte pergunta de partida: **Será que o conflito organizacional está a ser gerido de forma adequada na Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe?**

## OBJECTIVOS DE ESTUDO

Sarmento (2008) é da opinião que a definição dos objectivos de estudo é primordial para o investigador, os quais constituem o alicerce para a escolha precisa e adequada da literatura a ser indagada pelo mesmo. Pretendemos ainda com este trabalho contribuir de forma assertiva no processo de gestão de conflitos na nossa instituição. Consideramos importante estudar esse assunto na medida em que procuramos um melhor desenvolvimento para a nossa instituição e havendo diversos tipos de conflitos na instituição sem que haja um processo de gestão capaz de os dirimir na nossa opinião pode influenciar de forma negativa o supra citado desenvolvimento.

Para o dito estudo pretendemos caracterizar uma amostra de dezoito oficiais da PNSTP que exercem ou já exerceram funções de comandante de esquadra, onde a ocorrência para o conflito é maior. Porém, os objectivos da presente investigação são os seguintes:



### **Objectivos gerais:**

1. Desenvolver uma abordagem sobre a gestão de conflitos na Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe.

### **Objectivos específicos:**

2. Enfatizar a relevância da existência de um modelo gestão de conflitos para a nossa Polícia.
3. Aprofundar os conhecimentos sobre as diversas formas de conflitos e desenvolver estratégias para lidar com pessoas de comportamento difícil na instituição.
4. Reflectir criticamente sobre a forma como os conflitos são geridos na nossa instituição PNSTP.
5. Contribuir para melhorar a eficiência na resolução de conflitos internos.
6. Incitar para a vertente transdisciplinar da gestão e mediação de conflitos.

## **METODOLOGIA**

Para a realização deste trabalho utilizaremos a norma American Psychological Association (APA), sexta edição, também optamos pela não utilização do acordo ortográfico previsto na Resolução de Conselho de Ministros n.º 8/2011. Em termos metodológicos propomos fazer uma pesquisa bibliográfica com vista a revisão da literatura a fim de aferir as distintas perspectivas dos principais conceitos abordados a longo do nosso trabalho. “A metodologia em ciências sociais corresponde ao estudo sistemático dos métodos, concretizados em diferentes técnicas válidas e validadas permanentemente” (Santo, 2010, p.10).

Nessa ordem de ideias, pretendemos fazer um estudo descritivo com abordagem qualitativa, sem a necessidade de recorrer a *software* estatísticos. Segundo Sousa e Batista (2011), o método qualitativo permite uma maior qualidade na recolha de dados e permite que o investigador desenvolva conceitos e chegue à compreensão de fenómenos a partir de padrões que resultam da recolha de dados. Para o efeito pretendemos, por um lado, fazer entrevistas semi-estruturadas e compostas por perguntas fechadas aos Oficiais da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe para compreender, na sua óptica e enquanto líderes, qual a melhor forma de adaptar o nosso tema de estudo à realidade da Polícia Nacional.

Ketele e Roegiers (1999, p.18), define a entrevista como “um método de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou de grupos, com várias pessoas

cuidadosamente seleccionadas cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspectiva dos objectivos da recolha de informações”.

De forma a responder ao que a Ciência procura e para que o trabalho se apresente claro, simples e com fundamentação metodológica (Santo, 2010), será o mesmo estruturado em três partes: Introdução, Desenvolvimento e Conclusão.

## **SÍNTESE DOS CAPÍTULOS**

Em termos estruturais o nosso trabalho encontra-se composto por duas partes: a primeira será constituída pelo enquadramento conceptual da problemática, que através da revisão da literatura intentaremos abordar os conceitos de gestão, da organização e de conflito que, no fundo constituem as traves mestras do presente trabalho de investigação. Na segunda parte abordaremos a questão sobre a caracterização da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe (PNSTP), e os pressupostos metodológicos com ênfase na aplicação do método qualitativo para a realização de entrevistas. Em suma, o trabalho é composto por seis capítulos.

No entanto, no Capítulo 1 e 2 é feita uma revisão da literatura sobre os conceitos de gestão, organização e conflito respectivamente. No Capítulo 1 tratar-se-á das questões relacionadas com a gestão e organização, onde a nível de gestão serão abordados os seus conceitos, a sua evolução, função e as competências associadas ao gestor. No que concerne a organização pretendemos abordar o múltiplo conceito que lhe é associado, a estrutura, com ênfase para os diversos tipos de estruturas organizacionais que existem. No Capítulo 2 procurar-se-á tratar das questões relacionadas com o conflito, negociação e resolução de conflito. Onde intentaremos abordar os diversos conceitos associados ao conflito, as várias abordagens feitas sobre este tema, sobre a negociação, conceitos, formas, tipos e estilos de negociação, a resolução e o papel dos gestores na resolução do conflito.

No Capítulo 3 pretendemos direccionar o nosso estudo para a PNSTP, com especial incidência para os aspectos que contribuíram para a sua criação, missão, atribuições, organização, estrutura e hierarquia. Antes de incidirmos directamente sobre o estudo da PNSTP, faremos uma breve contextualização histórica sobre o país, de modo a situar o leitor.

No que diz respeito ao Capítulo 4, dedicaremos esta parte ao método de forma a demonstrar os passos que seguimos e os procedimentos adoptados para a realização do presente trabalho.

O Capítulo 5 e 6 consecutivamente, neles serão tratados a apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos, por fim a conclusão a que chegamos com a nossa investigação, a confirmação ou não dos objectivos, as limitações decorrentes do processo de investigação e possíveis recomendações para o futuro.

## **PARTE I – DESENVOLVIMENTO TEÓRICO**

### **CAPÍTULO 1 – ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL**

#### **1.1. INTRODUÇÃO**

A gestão é uma base fundamental para a execução de todas as actividades que são desenvolvidas nas organizações pelas pessoas que as constituem, neste sentido, consideramos oportuno afirmar que uma boa gestão contribui em grande medida para o incremento dos níveis de eficiência e eficácia que se pretende numa organização. É uma actividade essencial no que diz respeito às organizações, sendo que “Organização é uma entidade social, racionalmente coordenada, organizada, com fronteiras delimitadas, que funciona numa base relativamente contínua, perspectivando a realização de objectivos” (Bilhim, 2004, p.21).

#### **1.2. CONCEITO DE GESTÃO**

De um modo simples pode afirmar-se que sempre que se executar continuamente um conjunto de actividades utilizando diversos recursos e, de forma organizada, se vão tomando decisões que tornam mais eficiente a execução dessas actividades, existe gestão (Carvalho, 2009). É uma actividade relacionada com o quotidiano, associada a uma posição hierárquica bem definida e à manutenção do *status quo* organizacional (Silva & Torres, 2010). O conceito de gestão pode ser expresso de inúmeras formas, entretanto, é consensual o entendimento de gestão como processo pelo qual se alcançam resultados (bens ou serviços) com o empenho dos membros da organização, isto é, a gestão compreende um conjunto de tarefas que procura garantir a prossecução de um bom desempenho por parte dos recursos organizacionais, no intuito de serem atingidos os objectivos previamente estabelecidos (Reis & Silva, 2012). Estes autores definem ainda a gestão como sendo o processo de planear, organizar, liderar e controlar as pessoas que

constituem uma organização, bem como, as tarefas e actividades por estas realizadas. Segundo Sousa (2002), a gestão é o processo de trabalhar com e através dos outros a fim de atingir eficazmente os objectivos organizacionais, usando eficientemente os recursos escassos num contexto em mudança. Pode também ser entendida como conjunto de actividades realizadas de determinado modo, ou processo, preferencialmente óptimo, por um individuo ou conjunto de indivíduos com o fim de atingir certos objectivos ou obter determinados resultados (Rolo, 2008). Face as definições expostas sobre o conceito de gestão, poderemos afirmar que existem ideias comuns entre as mesmas. Embora, percebemos também, que cada autor apresenta o seu conceito de gestão mas a base essencial é comum entre elas, isto é, conjunto de tarefas organizadas para atingir um objectivo comum.

Carvalho (2009), refere que a gestão das organizações é complexa e encerra em si em maior ou menor grau, um conjunto de problemas que têm de ser resolvidos. O autor refere ainda que num conjunto de recursos necessários à organização, o mais importante é seguramente o factor humano. Não parece plausível que se possam gerir recursos tão variados da mesma forma e usando o mesmo saber. Por isso a gestão é uma disciplina de saber diversificado e complexo. As perspectivas de gestão das organizações são variadas e diferem de acordo com o modo como são realizadas. A cada perspectiva corresponde uma diferente caracterização e consequentemente diferentes instrumentos (Rolo, 2008). Dando continuidade as opiniões deste autor, a gestão enquanto técnica, caracteriza-se pelo modo, processos ou técnicas de tomar decisões e desenvolver actividades. Para tal, indica como instrumentos a utilização de métodos de tomada de decisão, de organização, de planeamento, de controlo e de reunião. Assim sendo, e tendo em conta as especificidades da organização onde foi feito este estudo, mais concretamente a função de Comandante de Esquadra, percebe-se que a gestão deve ser perspectivada como uma técnica, não só pelo tipo de caracterização, mas essencialmente pelos instrumentos que lhes estão associados.

### **1.2.1. Evolução da Gestão**

Na perspectiva dos autores Donnelly, Gibson e Ivancevich (2000), muitos dos pioneiros que estudaram e escreveram sobre gestão eram gestores na prática, isto é, descreviam as suas experiencias vividas e tentavam generalizar os princípios que julgavam aplicar-se a situações análogas. Os autores em questão defendem que existe actualmente outro tipo de indivíduos que se interessa pela gestão por razões científicas, como são os

casos de cientistas sociais e do comportamento que vêem a gestão das organizações como um importante fenómeno social, merecedor de investigação científica. Perspectivando a gestão como a actividade responsável pelo desenvolvimento e coordenação de recursos diversos podemos dizer que surgiu há milhares de anos, mas o seu estudo como disciplina é relativamente recente, data do início do século XX. O marco histórico para a profissionalização da gestão foi a revolução industrial, provocando por sua vez, a alteração do estilo de vida das sociedades. Face essa alteração social, verificou-se um crescente interesse pelo estudo das organizações, e a eminente criação de teorias com objectivo de melhor compreender e actuar sobre essa realidade que se revestiu de enorme complexidade (Reis & Silva, 2012).

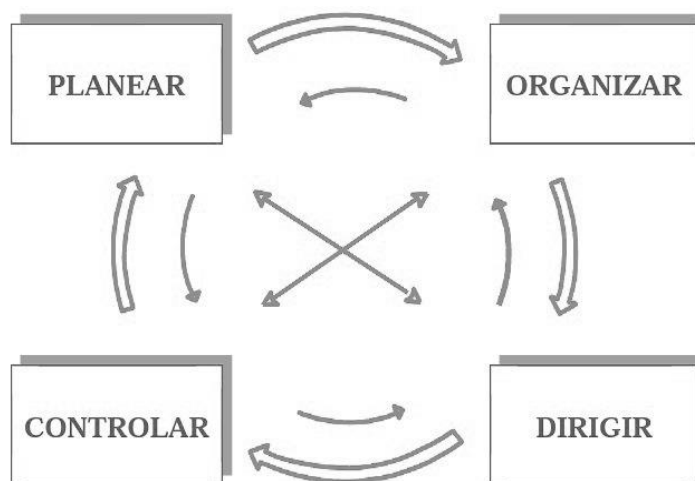
### **1.2.2. Funções de Gestão**

Como retro mencionamos, existem várias noções comuns daquilo que é a gestão, ou seja, dentre as noções que vimos todas elas relacionam as actividades desenvolvidas pelas diferentes pessoas com os resultados obtidos ou que se visa obter. A gestão de uma organização está sob égide de um gestor, no qual recai a responsabilidade pelo desempenho dessa mesma organização. Assim, a actividade designada como Gestão, só se consegue assegurar mediante uma actuação deliberada na prossecução dos objectivos da instituição e uma aplicação adequada dos seus recursos, com vista à satisfação dos interesses de todos os que estão envolvidos. Com base nos autores Sotomayor, Rodrigues, e Duarte (2013), Reis e Silva (2012) e Teixeira (2013), para que seja possível perceber quais as actividades ou objectivos propostos de modo a alcançar os resultados pretendidos, o processo de gestão é constituído por quatro funções, sendo elas a de planeamento, organização, controlo e de direcção.

A primeira função consiste no processo de determinar antecipadamente o que deve ser feito e como fazê-lo. Estes autores salientam que o planeamento estabelece a forma como a instituição desenvolver-se-á futuramente, definindo assim quem vai actuar para que esse desenvolvimento se materialize, quem são as pessoas, como se relacionam, com que meios, que função ou actividade cabe a cada um isoladamente ou em grupo. A organização consiste em estabelecer as relações entre os departamentos, no sentido de se alcançar os objectivos pré-definidos. Cabe a esta função a definição de tarefas que devem ser efectuadas, as relações e interacções entre pessoas e grupos, e a quem compete a tomada de decisão. A função organização também consiste em estabelecer relações formais entre as

peçoas, e entre estas e os recursos, para alcançar os objectivos propostos. A função direcção é entendida como o processo de determinar, isto é, afectar, ou influenciar, o comportamento dos outros. Esta função envolve a motivação, liderança e comunicação. Todavia, por melhor que seja o planeamento efectuado, mais adequada que seja a estrutura organizacional definida e mais apropriado o estilo de direcção posto em execução, na prática as coisas nunca se passam exactamente como tinham sido planeadas, por mais diversas razões. Isto para dizer que gerir também implica controlar. A função controlo define e avalia as actividades que o gestor desenvolve face aos objectivos planeados, e se necessário introduz acções correctivas, de modo que eventuais erros não se repitam em situações futuras. O controlo é o processo de comparação do actual desempenho da organização com as normas previamente estabelecidas, apontando as eventuais acções correctivas. Embora o processo de gestão seja uma sequência de fases, estas não podem ser tratadas de forma individual, porque são interdependentes, isto é, elas interagem entre si, influenciando-se mutuamente e em todos os sentidos, originando um sistema dinâmico e em contínua adaptação à envolvente externa e à situação interna da instituição (Sotomayor et al. 2013; Reis & Silva, 2012 e Teixeira, 2013).

**Figura 1: Funções de Gestão**



**Fonte:** Adaptado de Sotomayor et al. (2013).

### 1.2.3. As Competências do Gestor

Em Borges (2013), verificamos que o gestor deve possuir competências específicas, face as suas funções e deve ter capacidades de organizar, orientar e manter a sua equipa de trabalho direccionada para aquilo que são os valores e objectivos da organização. Deve o

gestor zelar por uma boa administração, sobretudo, deve estar atento à mudança de forma a ser eficaz e eficiente. A propósito, vimos em Donnelly et al., (2000), que é necessário os futuros gestores aprenderem a utilizar as aptidões das pessoas. Esses autores salientam ainda que os gestores de sucesso têm de ser capazes de comunicar, tomar decisões, liderar, criar um ambiente positivamente motivador e resolver conflitos. Conforme Sotomayor et al., (2013), o gestor tem a capacidade de fazer com que os resultados da organização sejam obtidos pelas pessoas que nela labutam, isto é, o gestor não “não é aquele que faz, mas sim aquele que faz fazer” (Sotomayor et al., 2013. p.13).

Segundo Teixeira (2013), consideram-se fundamentais três tipos de aptidões necessárias para quem deseja seguir esse tipo de actividade, as quais passamos a discriminar:

- Aptidão conceptual: consiste na capacidade para apreender ideias gerais e abstracta e aplica-las em situações concretas. Abarca a capacidade para ver a organização como um todo. Um gestor com essas capacidades apercebe-se da forma como as várias funções da organização se complementam umas com as outras.
- Aptidão técnica: consiste na capacidade para usar conhecimentos, métodos ou técnicas específicas no seu trabalho em concreto.
- Aptidão em relações humanas: consiste na capacidade de compreender, motivar e obter a adesão das outras pessoas. Engloba aspectos relacionados com a capacidade de comunicar, trabalhar e entender atitudes e os comportamentos dos indivíduos e dos grupos. Assim, e sem querer tirar o devido valor das outras aptidões anteriormente citadas, julgamos que deve-se ter em primeiro lugar essas capacidades em relações humanas na medida em que o factor essencial numa organização é precisamente o humano e nessa ordem de ideia, para que um gestor possa ter sucesso é necessário trabalhar primeiramente sobre essa última aptidão.

Corroborando Borges (2013), o desenvolvimento de competências de gestão relaciona-se com o nível de envolvimento do gestor na organização, isto é, o gestor terá de desenvolver as suas aptidões consoante o nível que estiver na organização e a função que o mesmo terá para desempenhar. Apesar de existirem algumas áreas funcionais de gestão, é imperioso direccionar o estudo, em termos de competências de gestão para as áreas funcionais de gestão de pessoas e de meios materiais. No quadro infra exibiremos algumas competências do gestor:



**Quadro 1: Competências do gestor**

Elaborar planeamentos	Baixo nível de envolvimento emocional
Baseia-se no presente (curto-prazo)	Impulsivo, fala sem se enquadrar da situação
Socorre-se de pessoal técnico	Procura uma estrutura racional focalizada nas tarefas por meio das funções da gestão
Preocupa-se com as regras e o seu controlo	É conservador, evita o risco, mantém e imita o que já existe
Estabelece limites (mínimos e máximos)	Sabe o que deve ser feito; Prefere estabilidade
Baseia-se no seu poder formal	Monitoriza e controla os resultados e corrige quando necessário
Assume uma postura de supervisor	Cria estruturas para os subordinados alcançarem os objectivos

---

**Fonte:** Borges (2013)

### 1.3. CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO

No âmbito da literatura, o conceito de organização apresenta dois significados, onde por um lado, refere-se a unidades e entidades sociais, como por exemplo a Administração Pública e por outro lado, refere-se a certas condutas e processos sociais (Bilhim, 2004). A organização consiste no tipo de formação social mais característico da sociedade contemporânea. Embora possamos encontrar quase tantas vantagens como desvantagens deste predomínio, certo é que não nos é possível imaginar o nosso dia-a-dia sem a presença das organizações (Chambel & Curral, 2008). As sociedades humanas como produtoras de necessidades geraram no seu seio as mais diversas organizações destinadas a satisfazê-las. Uma produzem bens de consumo e destinam-se a satisfazer necessidades imediatas dos cidadãos. Outras prestam serviços também necessários contribuindo para melhorar a qualidade de vida (Machado, Machado, & Portugal, 2014).

Ora, face a essa distinção, cabe-nos trabalhar sobre a parte que no nosso entender tem maior relevância, para o presente trabalho que é a organização enquanto entidade social. Nessa perspectiva, Bilhim (2004) define a organização como uma entidade social, conscientemente coordenada, gozando de fronteiras delimitadas, que funciona numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objectivos. Corroborando o autor em questão, quando se refere o termo coordenação consciente, significa que a organização é constituída por pessoas e grupos de pessoas, que interagem entre si. Na concepção de Chiavenato (2004), as organizações são a forma dominante de instituição na sociedade,

intervêm em todos os aspectos da vida moderna e envolvem atenção, tempo e energia de imensas pessoas. São a característica de uma sociedade especializada e interdependente, que se caracteriza por um crescente padrão de vida.

Como constatamos, o conceito de organização é complexo devido as várias definições que se lhe tem atribuído. Assim, veremos de seguida algumas definições que nos são colocadas por diversos autores sobre o conceito de organização. Machado, Machado, e Portugal (2014), aduziram que a organização pode ser definida como uma unidade social, constituída por pessoas, deliberadamente convergentes para prosseguir objectivos específicos compartilhados. Na mesma linha, os autores Cunha, Rego, Cunha, Cardoso e Neves (2014), apresentam um contributo semelhante definindo as organizações como sendo, conjunto de pessoas que trabalham de forma coordenada para atingir objectivos comuns. Estes autores salientam ainda que, a nível da literatura existem muitas definições de organização, expondo no quadro infra uma amostra de quatro definições possíveis e as características a ela associadas.

---

**Quadro 2: Algumas definições de organização**

---

“Colectividades orientadas, para a procura de objectivos específicos, as quais exibem estruturas sociais com uma formalização relativamente elevada.”	Scott (1987, p. 22)
“Sistemas vivos, que existem numa envolvente mais vasta da qual dependem para a satisfação das suas diversas necessidades.”	Morgan (1986, p. 39)
“Grupo de grupos, um conjunto de condições variáveis, ou uma federação de subculturas.”	Weick (1993, p. 354)
“Corpo de pensamento pensado por pensadores pensantes.”	Weick (1979, p. 42)

---

Fonte: Cunha et al., (2014)

Por sua vez, Ferreira, Neves, e Caetano (2011), definem a organização como um sistema aberto, social e técnico cujo funcionamento assenta num conjunto estruturado de papéis organizacionais. Todavia, conclui-se que as organizações, segundo Bilhim (2004), são constituídas por grupos de duas ou mais pessoas, verificando-se entre as mesmas relações de cooperação, em que se exigem coordenação formal de acções. Machado et al., (2014), salientam que as organizações são constituídas por conjunto de pessoas que

perceberam que colectivamente poderiam facilmente, atingir objectivos desejados. Expostos que foram alguns conceitos de organização por diversos autores, apresentaremos no quadro infra algumas características que essas organizações podem possuir.

**Quadro 3: Características das organizações**

<b>Características</b>	<b>Descrição</b>
<b>Impessoalidade</b>	Exceptuando as pequenas organizações, a maior parte dos membros organizacionais desconhece-se mutuamente. Os papéis organizacionais normalmente não dependem das características individuais, mas sobre tudo de um conjunto de atributos técnicos e profissionais. A burocracia, por exemplo, promete tratar todos os indivíduos apenas de acordo com o seu estatuto organizacional, independentemente das suas características pessoais, como a raça, religião, escolhas partidárias, etc. É neste sentido que Parrow considera a burocracia como um projecto moral.
<b>Hierarquia</b>	A hierarquia representa a divisão por níveis de autoridade formal. Permite coordenar o trabalho de um conjunto alargado de pessoas.
<b>Dimensão</b>	As organizações têm potencial para crescer desmesuradamente.
<b>Objectivos</b>	As organizações perseguem um conjunto de objectivos razoavelmente bem definidos, embora possam existir desacordos quanto aos mesmos.
<b>Existência</b>	As organizações procuram usar os recursos de forma eficiente. A eficiência é um valor central para as organizações modernas.
<b>Fronteiras</b>	Há marcas de separação entre a organização e aqueles que lhe são estranhos. Por exemplo, os visitantes devem usar um cartão em local visível. O uso crescente de trabalhadores temporários mostra, todavia, que nem sempre são claras as linhas divisórias entre uma organização e a sua envolvente.
<b>Controlo</b>	Toda organização dispõe de um sistema de controlo. Segundo alguns autores, as organizações podem ser entendidas como sistemas de controlo.
<b>Trabalho</b>	A actividade principal da organização é o trabalho. Por conseguinte, as pessoas descrevem a sua actividade como consistindo em trabalho, trabalho árduo. Isto acontece mesmo quando as suas actividades podem ser externamente percebidas de uma forma distinta, como no caso de almoços de negócios em bons restaurantes.

**Fonte:** Cunha et al., (2014).

Vimos em Cardoso (1998), que as características dos indivíduos têm influência no funcionamento da organização, assim como, as características da organização também contribuem para influenciar os indivíduos, na medida em que as regras formais da organização, ao regulamentarem o comportamento dos indivíduos, acabariam por o influenciar necessariamente. Porém, após as características que vimos no quadro supra, a organização se caracteriza por um conjunto de regras que constroem de certa forma o comportamento dos indivíduos que dela fazem parte. Mas, “pela natureza complexa do ser humano, sabe-se desde os estudos de Mayo, que regulamentar é restringir, mas não determinar. Existe sempre uma dimensão do comportamento dos indivíduos que não é possível prever e que influencia de forma relevante o funcionamento da organização” (Cardoso, 1998, p.18).

### **1.3.1. Estrutura Organizacional**

A concepção da estrutura não é fácil dada a multiplicidade de factores que nela intervém. (Reis & Reis, 2008). Para perceber como todo o sistema dentro de uma organização funciona e de como as decisões são tomadas e com base em que pressuposto é necessário percebermos o que é a estrutura de uma organização, isto é, a forma como o trabalho está estruturado, organizado e coordenado. De acordo com Teixeira (2013), entende-se por estrutura organizacional o conjunto de relações formais entre grupos e os indivíduos que constituem a organização. A estrutura é o “esqueleto” da organização, sendo inevitável que influencie e constranja os comportamentos das pessoas que nela actuam, assim como os “caminhos” que o colectivo organizacional prossegue (Cunha et al., 2014). À semelhança dos autores anteriormente mencionados, Chambel e Cural (2000), asseguram que na estrutura podemos distinguir, por um lado, os meios usados para dividir o trabalho e, por outro lado, os meios usados para coordenar. Nesta divisão de trabalho inclui-se a diferenciação de funções e a diferenciação de autoridade, por sua vez a coordenação do trabalho inclui os meios usados para estabelecer a coordenação entre as partes anteriormente divididas.

Na opinião de Teixeira (2013), os especialistas em organização costumam avaliar as estruturas de acordo com o grau de complexidade, formalização e centralização, e as pessoas que compõem a organização não olham directamente para essas componentes e pelo contrário, formam uma ideia de como funcionam as estruturas baseando na

observação de como as coisas ocorrem ao seu redor, o que muitas vezes não vai de encontro com os objectivos que estiveram na mente de quem definiu aquela estrutura.

Na senda dos autores Bilhim (2004) e Cunha et. al., (2014), a estrutura organizacional estabelece a forma como as tarefas devem ser destinadas; constitui um conjunto de variáveis complexas, sobre os quais os administradores e gestores fazem escolhas e tomam decisões; as relações de autoridade e os mecanismos de coordenação formal dos processos. Roldão (2007), é da opinião de que a estrutura organizacional é um padrão de interações agregando componentes tecnológicos e humanos da organização, de modo a assegurar que os objectivos próprios da organização são desenvolvidos e implementados num dado contexto. A estrutura proporciona a estabilidade e a continuidade que permitem à organização a sua adequação às constantes mudanças do meio envolvente (Reis & Reis, 2008).

Rolo (2008), define a estrutura organizacional como a maneira como os recursos estáveis (humanos e materiais) estão dispostos, no espaço e no tempo, e as actividades de uma organização estão repartidas pelos recursos humanos e são geridas, coordenadas e ou controladas. Para Bilhim (2004), a estrutura organizacional presta auxílio a organização, de forma que esta possa alcançar os seus objectivos por via de três maneiras:

- Como estrutura básica – tomando a forma de descrição do trabalho, organogramas;
- Como mecanismo de operação – conformando os comportamentos dos indivíduos por meio de procedimentos, regras, rotinas de trabalho, padrões de desempenho, sistemas de avaliação e recompensa, programações e sistemas de comunicação;
- Como mecanismo de decisão – processando informação com origem na envolvente externa e interna, e cruzando, avaliando e disponibilizando as informações indispensáveis aos decisores.

Existem quatro fases determinantes para a construção da estrutura da organização, conforme Carvalho (2009), o qual passamos a descrever:

- Definição por escrito dos objectivos desejados para a empresa;
- Determinar as grandes actividades necessárias para atingir os objectivos;
- Reagrupar as actividades em grandes funções estreitamente ligadas numa hierarquia de responsabilidade e de funções directas e precisas;
- Unificar sistematicamente as grandes funções com um único responsável por actividade, nomeando as pessoas para os respectivos cargos.

### 1.3.2. Tipos de Estrutura Organizacional

De acordo com as ideias de Rolo (2008), face à multiplicidade de recursos e actividades e às múltiplas restrições, internas e externas, que lhe são impostas, uma organização necessita de combinar os recursos para realizar as actividades de modo a satisfazer da melhor forma os seus intentos. Almeida (2005), refere que estrutura organizacional é a forma como as actividades de uma organização estão divididas, organizadas e coordenadas. A citada autora salienta ainda, que a estrutura é composta pelos órgãos e pelas relações formais entre os grupos e os indivíduos que constituem a organização. Os autores Reis e Reis (2008), apresentam uma definição de “Estrutura” como sendo conjunto das funções e das relações que determinam formalmente as missões que cada unidade da organização deve executar, e a forma de colaboração entre essas unidades. Com base nisso, julgamos correcto afirmar que qualquer organização encontra-se geralmente estruturada em função dos recursos existentes e das actividades desenvolvidas. Este autor salienta que no âmbito dos tipos de estrutura, cada autor tem uma percepção e uma concepção diferente do modo como as organizações se estruturam. Assim sendo, existem dois aspectos em que diferem profundamente, na forma e no conteúdo, sendo que este último inclui, além das funções as relações que se estabelecem entre os elementos de uma organização, e como exemplo temos *estrutura orgânica e estrutura mecânica ou mecanicista*.

Para Camará (1996), a estrutura mecanicista é caracterizada por uma elevada complexidade, pequena participação por gestores intermédios na tomada de decisão. Essa estrutura é sinónima de uma organização rígida em forma de pirâmide. A estrutura orgânica é caracterizada por baixo grau de formalização e elevado grau de participação na tomada de decisão. Rolo (2008), afirma que os gestores de topo, sobretudo os poucos experientes, têm tendência para a escolha de estruturas muito formalizadas e centralizadas, que lhes possibilitem o mais amplo controlo possível, isto é, preferem a estrutura mecanicista. Ao passo que, os gestores com maior formação teórica, normalmente de origem académica, privilegiam estruturas orgânicas.

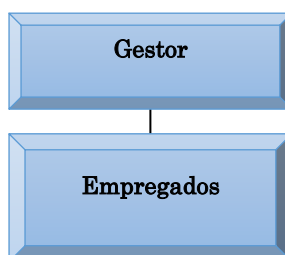
**Quadro 4: Tipos de estrutura**

<b>Mecanicista</b>	<b>Orgânica</b>
Elevada diferenciação horizontal	Reduzida diferenciação horizontal
Relações hierárquicas rígidas	Maior interação das pessoas
Muita formalização	Menor formalização
Regras e procedimentos	Maior flexibilidade
Elevada centralização das decisões	Descentralização

**Fonte:** Almeida (2005)

Também importa frisar que, face a existência de diversas estrutura organizacional não se verifica um modelo ideal de estrutura organizacional que deve ser aplicada nas organizações. Sobretudo, nem sempre as estruturas foram classificadas da mesma maneira. Assim sendo, exibiremos de seguida outras formas de classificação dos principais tipos de estruturas organizacionais existentes, e que consideramos mais relevantes para este trabalho: Simples; Funcional; Divisionária ou Divisional; Matricial e em Rede (Rolo, 2008).

**Estrutura simples** é geralmente semelhante a uma célula e é composta apenas por dois níveis hierárquicos, um a que corresponde o responsável e outro pelos trabalhadores dependentes do responsável. Aplica-se normalmente em organizações de pequena dimensão. Segundo Reis e Reis (2008), esse tipo de estrutura tem normalmente uma liderança unipessoal, que administra inteiramente a organização.

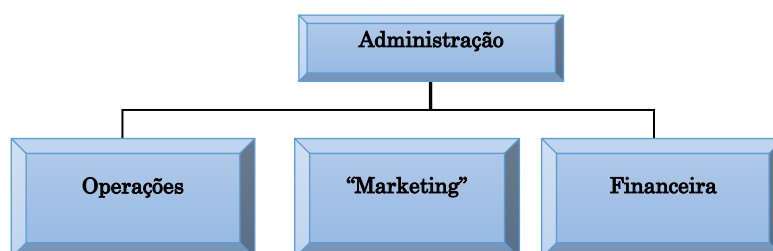
**Figura 2: Estrutura Simples****Fonte:** Adaptado de Almeida (2005)

**Quadro 5: Vantagens e desvantagens da estrutura simples**

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Possui grandes possibilidades de flexibilidades e inovação.	A organização está muito dependente do empresário e quando este não actua como deveria, acaba por originar repercussões negativas.
Permite uma rápida resposta a novas situações.	Os colaboradores têm que ser muito polivalentes tendo que assumir múltiplas responsabilidades.
Possibilita, dada a informalidade que facilmente se consegue, que a criatividade se desenvolva.	A não especialização pode conduzir a ineficiências de operacionalidade e falta de responsabilidade.

**Fonte:** Reis e Silva (2012).

**Estrutura funcional** esse tipo de estrutura corresponde a organizações que à medida que crescem, vai se verificando a divisão de tarefas e delegação de autoridade com base nas funções clássicas de gestão, sendo a coordenação uma das mais importantes tarefas do topo. A organização cria, assim, áreas especializadas, o que permite uma maior concentração de competências e, com isso, uma maior eficácia. Quanto maior for a criação das áreas especializadas maior coordenação é necessária, tendo em conta que aumentam as dificuldades de comunicação. Cada departamento é chefiado por especialista funcional da área. Observa-se uma clara definição de responsabilidades e aproveitamento da competência dos gestores funcionais. No quadro infra podemos verificar algumas vantagens e desvantagens desse tipo de estrutura.

**Figura 3: Estrutura Funcional**

**Fonte:** Adaptado de Almeida (2005)

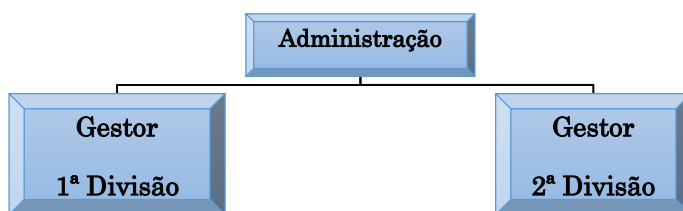


**Quadro 6: Vantagem e Desvantagem de Estrutura funcional**

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
A autoridade e a responsabilidade são mais partilhadas do que acontece na estrutura simples.	Quando a organização se desenvolve geograficamente as desvantagens desta estrutura tornam-se mais evidentes.
Permite uma eficiente utilização dos recursos em cada área técnica.	Aumentam as dificuldades de comunicação entre os gestores das funções e a direcção geral.
Consegue-se desenvolver a curva de aprendizagem reduzindo os custos da operação pela maior especialização obtida nesta estrutura.	A coordenação de funções torna-se difícil porque os membros de cada função estão isolados uns dos outros.

**Fonte:** Reis e Silva (2012).

**Estrutura divisional ou divisionária** consiste em dividir as tarefas com base em produtos, serviços, mercados ou processos da empresa. Cada divisão tem especialistas funcionais que colaboram não só na realização dos objectivos das suas divisões mas da organização como um todo.

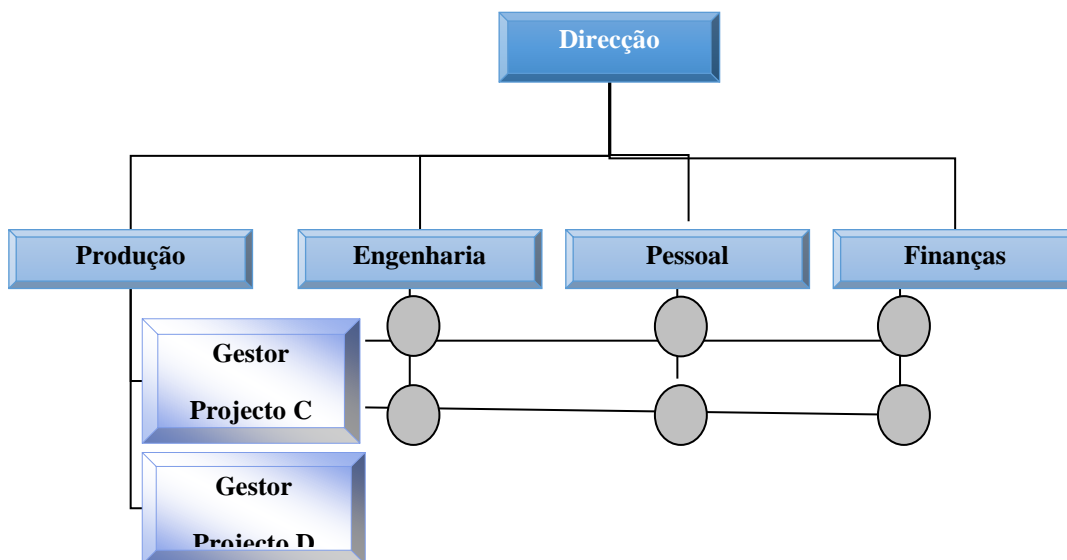
**Figura 4: Estrutura Divisional**

**Fonte:** Adaptado de Almeida (2005)

**Estrutura matricial** combina a estrutura funcional e a divisionada com linhas de autoridade-responsabilidade diferenciadas consoante a função é operacional ou executiva ou a função é puramente técnica e funcional. Essa estrutura aplica-se em organizações complexas e ou orientadas para projectos, cujas equipas se dissolvem quando os projectos acabam. Teixeira (2013), refere que este tipo de estrutura aumenta a capacidade de uma

organização para recolha e circulação das informações e tomada de decisões, estabelecendo formalmente canais de comunicação laterais que contemplam os canais hierárquicos, verticais.

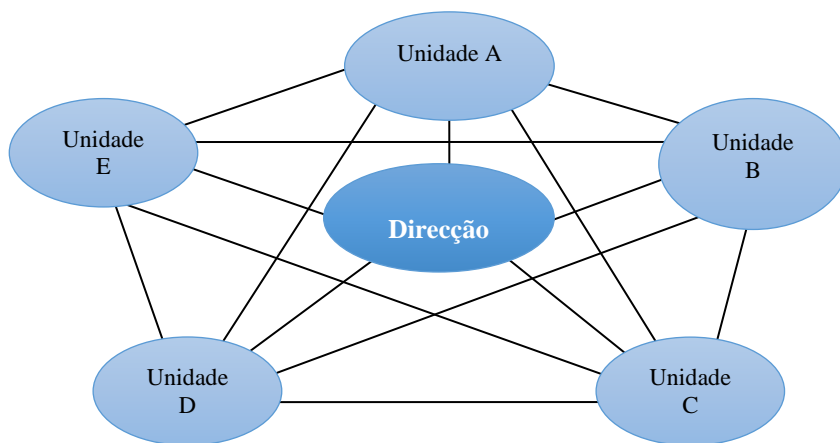
**Figura 5: Estrutura Matricial**



**Fonte:** Adaptado de Almeida (2005)

**Estrutura em Rede** esta assenta num departamento central que funciona como um intermediário ligado a outras divisões subsidiárias ou independentes. É essencialmente uma estrutura de mediação para organizações muito grandes, dispersas e que necessitam de razoável autonomia. Segundo Teixeira (2013), estrutura em rede consiste numa estrutura mais actual e radical de todas as anteriores.

**Figura 6: Estrutura em Rede**



**Fonte:** Adaptado de Almeida (2005)

## **1.4. SÍNTESE**

Findo o capítulo, importa no entanto fazer uma súmula do que foi abordado no mesmo. Assim, abordamos aspectos como gestão e os seus diversos conceitos, sua função nas organizações e também a sua evolução. Do mesmo modo, fizemos uma recolha bibliográfica sobre os diversos autores que apresentaram estudos sobre o tema da gestão. Constatamos entretanto, que é vasto o seu conceito. Neste sentido, foi nossa intenção estudá-lo prioritariamente numa vertente das relações humanas, isto é, abordamos o conceito de gestão nas organizações colocando ênfase nas pessoas que são no nosso ponto de vista e também de muitos autores o factor principal numa organização.

Como salienta Machado et al., (2014), a gestão do pessoal é um domínio relativamente vasto que envolve três grandes áreas de actuação embora direccionadas num mesmo sentido, o qual descreve como sendo: Aquisição de Recursos humanos, Gestão do sistema remuneratório e Gestão da formação. No entanto, julgamos necessário não descurar desses aspectos na gestão do pessoal de modo a se conseguir melhor êxito nas organizações. Falamos também sobre a organização, da multiplicidade de definições que lhe é atribuída por diversos autores. Verificamos que as organizações são realidades complexas em demasia que para um gestor compreendê-la é necessário ter uma visão alargada sobre as diferentes abordagens sobre a mesma.

Citando Cunha et al., (2014, p.34), “porque fazem parte de um mundo em constante mudança, as próprias organizações não param de mudar e de surpreender aqueles que as desenham e gerem, (...)” Gerir, portanto, exige compreensão não apenas das funções técnicas executadas dentro da organização, mas também da própria organização como um todo e da sua relação com o exterior.

## **CAPÍTULO 2 – CONFLITO, NEGOCIAÇÃO E RESOLUÇÃO DE CONFLITOS**

### **2.1. INTRODUÇÃO**

Após o aparecimento do homem tem-se verificado que este depara-se com a ocorrência de certos conflitos quer a nível pessoal quer profissional. O gestor está sujeito a vivenciar algumas situações difíceis com os elementos da sua equipa, na medida em que existem muitas situações geradoras de conflito (Miguel, Rocha, & Rohrich, 2008). Com o passar dos tempos foram vários os autores que explanaram a definição de conflito. Nessa ordem de ideia atentamos ao raciocínio de Tjosvold (1997, p.23):

Nenhuma pessoa, grupo ou nação é uma ilha. A interdependência, frequentemente ignorada e, por vezes, negada é a realidade básica das nossas vidas. O mercado de trabalho global tornou a escala desta realidade mais evidente. O conflito é a razão central das nossas atitudes através da interdependência. A independência pode ser uma forma de iludir conflito e assume custos e dor. Mas, o conflito não é forçosamente destrutivo. É uma forma de confrontar a realidade e criar novas soluções para os problemas (...).

O conflito constitui uma evidência tão vincada da vida organizacional que seria estulto supor que é desnecessário, sempre negativo ou passível de supressão (Cunha et al., 2014). O homem vive numa sociedade em constante interacção com os outros necessitando de cooperação para atingir determinados objectivos. O conflito é natural, e uma característica inerente ao ser humano. Sem o conflito, provavelmente, o progresso da sociedade e as relações sociais estariam estagnadas em algum momento da história. Na senda de Neves, Garrido, e Simões (2006), o conflito é um fenómeno comum em todas as áreas da vida social incluindo, naturalmente as organizações. Estes autores salientam ainda que um conflito ocorre quando estamos em presença de uma situação de antagonismo entre indivíduos ou grupos pelo facto de haver confronto de opiniões, interesses ou aspirações

divergentes. O conflito assume-se como um remédio determinante contra a paralisação, na medida em que pode despertar o interesse, a curiosidade, e ser o meio mais credível para que os problemas possam ser esclarecidos, como a raiz das mudanças pessoais e sociais.

O conflito é hoje conhecido como um dos processos básicos que devem ser geridos nas organizações. Nos livros sobre comportamento organizacional, é quase universal o aparecimento de um capítulo que lhe é dedicado. Do mesmo modo, tornou-se um cliché afirmar que o conflito nas organizações é inevitável e frequente, e que serve funções úteis quando gerido apropriadamente. Os gestores têm referido que despendem cerca de 20% do seu tempo lidando com alguma forma de conflito (Thomas. 1992, p. 652).

A maior parte das pessoas antipatiza com o conflito devido às suas consequências negativas. A sua reacção natural é evitá-lo e ultrapassá-lo o mais depressa possível. Todavia, a supressão e o evitamento são, por vezes, um erro, nem sempre beneficiando os melhores interesses dos indivíduos e grupos em causa (De Dru, 1997). Gestores antagonizam-se acerca da estratégia a seguir pela organização, subordinados colidem entre si quanto a pertinência da adesão a uma greve, ou quanto ao modo de reagir a uma alteração das políticas organizacionais, os membros de uma equipa contendem acerca do modo apropriado de levar a cabo as tarefas (Cunha et. al., 2014).

## **2.2. CONFLITO**

É fundamental que, ao falar-se sobre o conceito de conflito, se faça uma abordagem ampla e plural sobre o mesmo, o que passa por uma tentativa de delimitação do conceito. Para reforçar esta ideia Dimas e Lourenço (2011), salientam que o interesse crescente pelo estudo dos conflitos no seio das Ciências Organizacionais tem contribuído para a emergência de uma multiplicidade de definições que, entretanto, mais do que traduzirem posições sobre este fenómeno grupal, convergem na forma como o conceptualizam. Pese embora, o conflito tenha vindo a ser estudado por diversas ciências do conhecimento humano, destaca-se, aqui, a compreensão da abordagem psicossocial da complexidade inerente ao próprio fenómeno e o facto de que, desde sempre, os seres humanos, se viram obrigados a lidar com os conflitos consigo mesmo e com o outro (Cunha, 2008; Deutsch, 1973, 1980, 1990; Pruitt, 1998, 2008; Rahim, 2002; Rubin, Pruitt e Kim, 1994, cit in

Cunha et al., 2014). Os conflitos são consequências da interação social, e à medida que o grau de complexidade de interação se vai intensificando, teremos presente forçosamente um maior número de situações conflituais.

Para Chiavenato (2004) o conflito significa existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses opostos que se podem chocar. Sempre que se fala em acordo, aprovação, coordenação, resolução, unidade, consentimento, consistência, harmonia, deve-se lembrar que essas palavras pressupõem a existência ou a iminência de seus opostos, como desacordo, desaprovação, dissensão, desentendimento, incongruência, discordância, inconsistência, oposição o que por seu turno significa conflito. Dreu (1997, p.9) atesta que,

O conflito é um processo que começa quando um indivíduo ou grupo se sente negativamente afectado por outra pessoa ou grupo. Ocorre entre colegas, equipas de tomada de decisão, entre grupos de trabalho ou reuniões de gestão. O conflito envolve stresse e ansiedade e, muitas vezes, produz atitudes interpessoais negativas, influencia o clima social entre os grupos deteriorando-o e causando por vezes danos psicológicos. A maioria das pessoas nega o conflito por causa das suas consequências negativas. A sua reacção natural é evitar o conflito e acabar com ele o mais rapidamente possível.

Na opinião de Miguel, Rocha, e Rohrich (2008), conflito é uma situação que resulta de desacordos, da divergência entre interesses e objectivos, entre indivíduos ou grupos sociais. Desencadeia um estado emocional elevado que perturba a capacidade racional e, por isso, dificulta uma actuação lógica e neutra. Estes autores destacam ainda que o conflito é no fundo uma confusão emocional geradora de uma dinâmica específica, que emerge de diferentes percepções e de diferentes modos de pensar e de abordar a realidade. Conflito é um aspecto necessário e inevitável das relações humanas. O desafio que os gestores enfrentam não passa apenas por o eliminar mas sim, como lidar eficazmente com o mesmo quando aparece nas organizações. Todos aprendemos a reagir ao confronto, à ameaça, à raiva e ao tratamento desigual.

Algumas das nossas reacções adquiridas são construtivas, mas outras podem agravar o conflito e aumentar a intensidade do perigo (ONU, 2001). As definições de conflito são profundas e múltiplas sendo escasso o consenso. Rahim (2002), define o conflito como processo interactivo, traduzido pela incompatibilidade, diferendo entre duas entidades sociais. Portanto, como processo interactivo o conflito não exclui o próprio,

tendo em conta que como ser social o indivíduo também tem conflitos consigo mesmo. A concepção clássica aduzindo que a sua presença é perniciososa e portanto carecendo de estratégias gestionárias conducentes ao seu evitamento, perdeu vigor. Deu lugar à concepção segundo o qual o conflito denota vantagens e desvantagens, podendo ser benéfico em certas circunstâncias e para certas finalidades. Em suma, algum consenso foi estabelecido em torno da ideia que nem o marasmo nem as arenas de veemente conflito são vantajosas, um patamar intermédio de conflito contribui para os benefícios organizacionais e individuais (Cunha et al., 2014).

Gestoso (2011), aduziu que numa definição de conflito, deve haver referência a pelo menos dois ou mais participantes individuais, ou colectivos que quando interagem apresentam atitudes incompatíveis que visam, obstruir, interferir e prejudicar. Apresentam uma incompatibilidade subjectiva de metas, valores, posições, meios, e estratégias que implicam o exercício do poder de um sobre o outro, num ambiente de ausência ou transgressão de normas. De um modo geral, o autor concebe o conflito como sendo:

Um processo que se inicia quando uma parte (indivíduo, grupo ou organização) percebe que a outra parte (indivíduo, grupo ou organização) frustra ou tenta frustrar um dos seus interesses. A medida que ocorre a mudança, as situações alteram-se e a quantidade e a qualidade dos conflitos tendem a aumentar e a diversificarem-se (Gestoso, 2011. p.38)

Conforme McIntyre (2007), o conflito é um fenómeno social, multi-dimensional, parte integrante da existência humana, essencial para o processo evolutivo da humanidade e para a transformação social. O autor realça que não existe uma definição simples para o termo conflito. O mesmo surge quando há a necessidade de escolher entre situações difíceis de conciliar. Trata-se, portanto, de um choque de motivos ou de informações díspares, de uma competição entre pessoas, forças ou ideias. Esta oposição ocorre quando existem perspectivas, interesses ou objectivos diferentes face a pessoas, objectivos ou opiniões. No entanto, também podem existir conflitos criados por interesses iguais. Pruitt (1981) define o conflito como sendo uma ocorrência em que uma parte trata de influenciar outra ou um elemento do mesmo ambiente, enquanto outra resiste.

Fernández-Ríos (1986 cit in Cunha, 2008), traz-nos uma definição ampla de conflito, qualificando uma situação como conflituosa quando existem dois ou mais intervenientes individuais ou colectivos que, ao interactuarem, demonstram condutas

internas e externas incompatíveis que acarretam o exercício de poder de um sobre o outro e tudo isso com o propósito de prevenir, obstruir, interferir, prejudicar ou de alguma forma, tornar menos possível ou menos efectiva a incompatibilidade de metas, valores, posições, meios, estratégias ou táticas, num ambiente de ausência de normas. Segundo esta última definição de conflito, existem cinco critérios básicos que nos permitirão classificar uma situação de conflito, que passamos a realçar:

- Interação entre dois ou mais participantes;
- Intenção de causar prejuízo ao outro ou atribuição de tal intencionalidade;
- Condutas incompatíveis intentando obter recursos limitados;
- Utilização directa ou indirecta do poder;
- Inexistência ou ineficácia normativa.

Chiavento (2002), enfatiza que o surgimento de conflito tem por base o choque entre ideias, sentimentos ou interesses opostos, ou quando uma parte percebe que a outra pretende interferir na concretização dos seus objectivos. De acordo com os autores Chambel e Curral (2000), conflito é uma força disfuncional que deve ser solucionada por via da hierarquia de autoridade. Consiste numa oposição de interesses, de sentimentos, de emoções e de motivações de acção, simples ou combinada, entre pessoas, grupos sociais, organizações e ou sociedades. A génese dos conflitos pode encontrar-se no controlo de recursos, diferenças nas preferências, diferenças nos valores e crenças e diferenças nos objectivos face a relação (Deutsch, 1994, cit in Cunha & Leitão, 2012).

Portanto, o conflito torna-se aceitável e até benéfico quando comporta um certo grau de tensão criativa entre os grupos que constituem uma organização, já que o resultado da competitividade entre estes costuma ser um maior grau de produtividade. Entretanto, esse grau de tensão não pode chegar ao ponto em que se esquece o propósito geral das organizações e se comprometa, de forma manifesta, o cumprimento dos seus objectivos (Gestoso, 2011). Podemos afirmar, corroborando Neves et al., (2006), que o conflito em contexto organizacional deve ser encarado como um processo interactivo que abrange incompatibilidades ou desacordos acerca de aspectos relevantes para a organização, envolvendo indivíduos ou grupos. Ainda na opinião destes autores, gerir os conflitos nas organizações é, antes de mais, aceitar e gerir a diferença, isto porque, para lidar de forma eficaz com o conflito os elementos responsáveis nas organizações necessitam de ultrapassar o desconforto com que frequentemente encaram as diferenças entre as pessoas. É neste sentido, conveniente não olvidar que o cenário onde ocorre o conflito lhe confere



determinadas especificidades que lhe atribui um cariz peculiar que requer dimensões distintas, quer para a sua avaliação, quer para o seu tratamento (Cunha, 2008). Vários autores insistem na definição do conflito como sendo uma forma de antagonismo entre dois ou mais intervenientes. Contudo, verifica-se que o conflito tem vindo a ser estudado em diversas perspectivas que se adequam a diferentes visões e níveis de exposição do fenómeno, mas que não são, em princípio contraditórias (Serrano, 1996b cit in Cunha 2008), ora, com base nestas afirmações faremos seguidamente uma exposição das diferentes visões sobre o tema de modo a que seja facilmente perceptível pelo leitor.

### **2.2.1. Diferentes visões sobre o conflito**

Verifica-se que o estudo do conflito e a sua consequente definição conceptual foram abordados em diferentes áreas científicas. Gestoso (2011), elucida que a psicologia, a sociologia, ou ainda a abordagem psicossocial foram as áreas dominantes no estudo deste fenómeno, embora, haja disciplinas como a psiquiatria, a economia, e a ciência política que em certa altura tenham sido suporte básicos e complementares para obter uma adequada compreensão do dito fenómeno. Robbins (2002) realça a existência de três visões distintas sobre o conflito, visão da Escola Tradicional, da Escola das Relações Humanas e a da Escola da Abordagem Interaccionista.

#### **Visão Tradicional do conflito**

Tradicionalmente considerava-se o conflito como algo mau, como um mal a evitar. A ausência de conflito nos grupos e nas organizações era um sinal de competência. A finalidade não era saber negociar o conflito, mas sim, saber evitá-lo de forma sistemática. Os conflitos quando surgiam eram normalizados e excluídos com base na autoridade e no poder. Este ponto de vista tem origem nos tempos longínquos das teorias clássicas de Taylor e Weber (cit in McIntyre, 2007). Essa visão tradicional parte dos pressupostos, que os conflitos resultam de comportamentos indesejáveis de alguns indivíduos; o conflito está associado a irritação, agressividade, a batalha física e ou verbal, a violência, a sentimentos e a comportamentos particularmente negativos e prejudiciais ao grupo e às organizações. É evidente que muitos dos conflitos têm efeitos negativos e prejudiciais, mas esta visão tradicional de conflito é elementar, desajustada e limitada na realidade actual. Muitas vezes o conflito torna-se potencialmente negativo e destrutivo de uma relação uma vez que

consome muita energia individual, dificultando o investimento pessoal no trabalho ou na relação.

Rahim (2001), destaca que os autores da escola clássica tentaram eliminar, ou pelo menos reduzir o conflito nas organizações alterando a estrutura e o sistema de funcionamento dessas organizações. As discussões e os desentendimentos constantes influenciam a motivação e empenho nos relacionamentos interpessoais. Em suma, dos seus axiomas conclui-se que a actuação prioritária que devemos empreender nesse tipo de situações conflituosas é a seguinte: como todo o conflito deve ser evitado teremos que centrar a atenção nas causas do mesmo e tentar corrigir os defeitos e danos produzidos para melhorar o desempenho do grupo e da organização em que está inserido (Gestoso, 2011).

### **Visão das Relações humanas**

No âmbito da escola das relações humanas, o conflito é aceite e tende-se à sua racionalização, uma vez que o conflito é inevitável. É evidenciado nos estudos realizados por Elton e Mayo (cit in McIntyre, 2007), e, é ainda encarado de forma negativa, como uma consequência natural e inevitável em qualquer grupo, não sendo necessariamente mau, podendo ter o potencial de ser uma força positiva na determinação do desempenho e desenvolvimento do grupo e das organizações. Essa perspectiva também é focada por Gestoso (2011), como uma consequência natural de todos os grupos e organizações. Uma vez que o conflito é inevitável, a questão é racionalizar a sua existência, aproveitando os aspectos positivos que advém dele no sentido de melhorar o desempenho e promover o desenvolvimento das organizações. Na nossa opinião, consideramos que esta visão do conflito é a que melhor se adequa a nossa área de estudo tendo em conta o facto de julgarmos que o factor humano é o mais importante numa organização e a existência do conflito tem necessariamente pessoas envolvidas.

### **Visão Interaccionista**

Gestoso (2011), apresenta a abordagem Interaccionista afirmando que esta é uma visão mais contemporânea que perspectiva o conflito não só como uma força positiva mas também defende a tese de que algum conflito é absolutamente necessário para o desempenho eficaz de um grupo. O autor afirma ainda que um grupo harmonioso, calmo e demasiado equilibrado está condenado a tornar-se apático, amorfo, desmotivado e renitente face às necessidades de mudança e inovação indispensáveis para o desenvolvimento e

progresso apropriado das organizações. Observamos a fundamentação dessa ideia em De Dreu (1997, p.9):

De facto, a evidência crescente sugere que o conflito pode ser benéfico para o desempenho nos grupos e organizações e o seu evitamento e supressão reduz a criatividade, qualidade de decisão, desenvolvimento de produto e a comunicação entre grupos. Mais, estimular o conflito influencia a performance individual e organizacional. Muita ênfase nas consequências negativas pode desviar a atenção dos efeitos benéficos que o conflito pode ter.

A principal contribuição da abordagem Interaccionista é de encorajar os líderes dos grupos a manter um nível mínimo constante de conflito suficiente para manter o grupo viável, autocrítico e criativo. McIntyre (2007), é da opinião que o conflito existe desde o início da humanidade, é fonte de ideias novas, podendo levar a discussões abertas sobre determinados assuntos, o que se revela positivo algumas vezes, permitindo a expressão e exploração de diferentes pontos de vista, interesse e valores, ou seja, em certos momentos e em determinados níveis, o conflito pode ser considerado necessário.

Em Deutsch (2003), percebemos que o conflito em si não é positivo, nem negativo, é uma manifestação inerente às relações humanas e o modo como vai ser gerido pelas partes envolvidas é que vai determinar se o conflito vai ter repercussões negativas ou positivas. Posto isto, pode-se afirmar que a forma como as partes envolvidas enfrentam e resolvem os conflitos terá consequências futuras, construtivas ou destrutivas. Na abordagem interaccionista é necessário perceber que nem todos os conflitos são bons por si mesmos. Existe uma classificação geral que caracteriza os conflitos em positivos e negativos, mas isso, não é assim tão simples nem tão sistemático. Define-se dois tipos de conflito: conflitos funcionais e conflitos disfuncionais.

Entende-se por *conflitos funcionais* aqueles que podem ajudar o grupo a conseguir as suas metas e objectivos, melhoram o desempenho e são construtivos. Enquanto os *disfuncionais* são aqueles que dificultam as tarefas do grupo, afectam a qualidade do desempenho laboral e favorecem um clima de ansiedade no grupo e consequentemente na organização onde o grupo se insere. Na concepção de Gestoso (2011), a distinção entre o conflito funcional e o disfuncional não é clara nem precisa. Evidenciando que, se algum critério parece ser mais operativo para os classificar, esse é sem dúvida, o que faz referência ao desempenho do grupo, na organização. Em certa medida a existência de certo

grau de conflito acarreta vantagens e algum dinamismo, para o bom funcionamento das organizações, dos grupos e também para as relações interpessoais. O conflito faz parte das relações entre as pessoas, independentemente do grau de amor, aproximação ou compatibilidade entre elas. Há circunstâncias, ocasiões, momentos, em que as necessidades, os sentimentos, os pensamentos e as acções de cada um, entram em conflito com os outros.

### **2.2.2. Formas de conflitos nas organizações**

Segundo Miguel et al., (2008), os diferentes tipos de conflitos distinguem-se pelas suas causas, no entanto, estes podem ocorrer de seguinte forma:

- Conflitos de Interesse: ocorre quando dois ou mais elementos de uma equipa ou grupo de trabalho divergem nos seus interesses, face a uma situação ou problema.
- Conflitos de Distribuição de Funções ou Tarefas: surge porque os elementos de uma equipa estão insatisfeitos com a distribuição das actividades, considerando que algo está em questão.
- Conflitos Sobre a Valorização de Uma Situação: trata-se de conflitos nos quais os diferentes intervenientes dão diferentes pesos à mesma situação.
- Conflitos Sobre o Papel de uma Pessoa ou Entidade: surge quando as expectativas de uma pessoa que assume determinado papel não são cumpridas.
- Conflitos de Normas: são os que vão contra os valores ou normas de um indivíduo ou grupo.
- Conflitos de Comunicação: surgem sobretudo, quando os elementos de uma equipa comunicam a diferentes níveis ou quando estes não sabem escutar.

### **2.2.3. Vantagens e Desvantagens de conflitos**

Como temos vindo a realçar ao longo deste trabalho de investigação, o conflito a nível de uma organização, pode ser benéfico e construtivo dando origem a criatividade e mudança, ou também pode ser prejudicial e destrutivo dando lugar a situações negativas dentro da organização. Rahim (2002), assegura que a inexistência de conflitos pode conduzir à estagnação, obstruir a inovação e, conseqüentemente, à adaptação a novas condições da envolvente organizacional.

Quadro 7 Potenciais efeitos positivos e negativos do conflito

Efeitos Negativos	Efeitos Positivos
Destrói o moral dos grupos e organizações.	Permite clarificar os assuntos. Fomenta a compreensão dos argumentos da contraparte.
Provoca decréscimo nos níveis de satisfação.	Permite reconhecer problemas ignorados.
Aumenta os níveis de tensão e de stresse, podendo suscitar problemas de saúde.	Permite que os méritos das diferentes ideias, propostas e argumentos sejam testados.
Polariza os grupos e os indivíduos, aprofunda e dilata as diferenças.	Conduz a novas abordagens ao problema, permitindo resolver desacordos e conflitos de longa data.
Obstrui a cooperação.	Faculta a partilha de pontos de vista e a compreensão dos valores e objectivos da contraparte.
Empobrece o processo de coordenação do trabalho.	Pode induzir a motivação e energias necessárias à melhor execução das tarefas.
Suscita comportamentos retaliatórios e irresponsáveis.	Gerando diversidade de pontos de vista, aumenta a probabilidade de surgirem ideias criativas e inovadoras para os problemas inéditos gerados pela turbulência ambiental.
Cria suspeições, desconfianças e estereótipos negativos acerca dos outros.	Cada pessoa ou grupo adquire maior compreensão da sua própria posição na discussão (é forçada a articular os seus pontos de vista e a descortinar os argumentos que a suportem).
Desvia as energias das tarefas mais importantes (os objectivos da organização e a satisfação individual subordinam-se às lutas entre os contendores).	Facilita a inovação, a mudança e a adaptação.
Suscita distorção no fluxo de comunicação.	Pode facilitar a integração de interesses opostos.
Arruína a carreira de algumas pessoas.	Permite libertar tensões.
Reduz o empenho organizacional.	Fortalece as relações interpessoais quando é resolvido construtivamente.
Provoca impasses e atrasos no processo decisório.	Constitui uma oportunidade para as pessoas expressarem as suas necessidades, opiniões e posições.
Provoca erosão de empenho das pessoas na implementação das decisões.	As pessoas aprendem através do confronto de ideias (e não de estagnação).

Fonte: Cunha et al., (2014).

Todavia, o desenvolvimento de conflitos incontrolados pode originar efeitos disfuncionais e destrutivos, o que levou o autor a designar essa dicotomia de “paradoxo do conflito”. Ora, para aferir se um conflito traz vantagens ou desvantagens, há que se ter em conta a sua gestão, isto é, verificar se o mesmo é bem ou mal gerido.

Segundo os autores (Rahim, 2002; Fisher, Kopelman & Schneider, 1994 cit in Neves et al., 2006), gerir um conflito consiste em diminuir os seus impactes disfuncionais e, simultaneamente, incrementar as suas funções construtivas, tirando partido do potencial de inovação contido no debate das divergências. Estes autores referem que, quer as abordagens clássicas, quer a literatura mais recente sugerem que o conflito pode ser benéfico e produtivo, frisando que a nível organizacional, o conflito pode estimular as pessoas a analisarem com mais clareza a complexidade do relacionamento social no trabalho e promover o desenvolvimento pessoal e o auto conhecimento, levando-as a tomar consciência das competências pessoais e técnicas que precisam de adquirir ou aperfeiçoar. Relativamente às vantagens e desvantagens dos conflitos, pode-se deduzir que toda a situação de conflito produz certos resultados quer para a organização, quer para as pessoas envolvidas no mesmo. No que concerne à organização, o conflito pode ser benéfico, contudo pode também acarretar consequências negativas.

Neste sentido, Chiavenato (2004), refere que o conflito é positivo quando estimula pessoas e grupos a encontrarem meios eficazes e inovadores de desenvolverem as suas tarefas, quando motiva o grupo a desenvolver acções em conjunto, com intuito de solucionar o conflito. O autor conclui que o conflito também pode trazer consequências negativas para a organização, na medida em que impede o seu bom desenvolvimento, uma vez que as pessoas e grupos podem produzir sentimentos hostis, de frustração e tensão diante dos seus esforços e desempenho bloqueados em uma situação de conflito. Isso tem interferência na produtividade do grupo e das pessoas, pois os objectivos que em princípio estavam estabelecidos acabam por ficar de lado.

Quando se verifica a ocorrência de conflitos na organização, é necessário ter em atenção que esse fenómeno pode originar consequências negativas se por um lado for negado, ignorado ou não percebido. Por outro lado podem trazer consigo aspectos positivos e produtivos se forem analisados, percebidos e solucionados com rigor pelas partes contudentes. Conclui-se portanto, que os conflitos por si só não são maliciosos. O que se torna imperioso fazer quanto a sua existência, é orientá-lo para conflitos construtivos em detrimento dos negativos. Os gestores precisam ter habilidades para gerir conflitos, de modo a produzir resultados positivos em prol da organização e dos indivíduos.

#### **2.2.4. Conflito nas organizações: importância da gestão de conflitos**

No decorrer da investigação, deparamos ao longo das obras consultadas que os conflitos são das principais causas para a ocorrência de um ambiente desagradável numa organização. De acordo com Dimas, Lourenço, e Miguez (2005), o conflito é uma realidade inalienável no quotidiano organizacional. Todos os factores intrínsecos à vida nas organizações implicam forte interacção e convergência de esforços orientados para a acção e constituem potenciais focos de conflito. A propósito disso, Putnam (1997, p.145) alude que,

O conflito organizacional é frequentemente visto como uma doença, ou uma actividade desviante. Os gestores normalmente mostram desagrados relativamente a colegas e supervisores; os trabalhadores desenvolvem diferenças com os colegas e com os patrões. Embora os técnicos do conflito argumentam que os desacordos são essenciais para a formação e manutenção da vida organizacional, alguns gestores e académicos continuam a enfatizar os detrimentos das disputas.

Corroborando Neves et al., (2006), o conflito em contexto organizacional deve ser visto como um processo interactivo que abrange incompatibilidades ou divergências acerca de aspectos relevantes para a organização, envolvendo indivíduos ou grupos.

Uma organização é um sistema complexo, onde se interligam diferentes competências, conhecimentos, capacidades e actividades, cuja adequada coordenação depende o alcance dos objectivos estabelecidos. A interacção e interdependência entre os diferentes elementos que fazem parte da organização geram tendências para acção, constituindo-se como fonte potencial de conflito (Deutsch, 2003; Katz & Kahn, 1978 cit in Dimas & Lourenço, 2011, p.195).

Os autores acima mencionados referem-se ainda ao conflito como fenómeno inerente a todas as interacções humanas e, assim sendo, inevitável no contexto organizacional, dando origem à proliferação de investigações, quer teóricas quer empíricas, visando compreender as suas origens, a sua natureza e os efeitos que produz no sistema organizacional. Corroborando a mesma ideia, acreditamos que para ter sucesso na gestão de conflitos é necessário perceber a forma como os conflitos acontecem e se manifestam para se poder geri-lo da melhor forma e tirar proveito daquilo que o conflito traz de bom

para a organização. Atentamos que muitos autores referem que actualmente é inevitável a existência de conflito nas organizações, sobretudo nas organizações modernas, desta feita, os comandantes de esquadra tendo um papel de gestor, estes devem estar cientes de que as situações de conflito podem ocorrer a qualquer momento na sua organização.

Rahim (2002 cit in Cunha & Leitão, 2012) alude que a literatura sobre o conflito organizacional é deficiente em três grandes áreas que acredita serem importantes realçar que são os seguintes:

- Inexistência de um conjunto de regras claras sobre quando manter, reduzir, ignorar ou ampliar um conflito;
- Ausência de linhas de orientação que proponham como o conflito pode ser reduzido, ignorado ou ampliado para incrementar a aprendizagem e a eficácia organizacional;
- Inexistência de um conjunto de regras que indiquem como o conflito que envolve diferentes situações pode ser gerida eficazmente.

Compreender o conflito no contexto de grupos implica, necessariamente, falar de gestão de conflitos. A forma como os conflitos influenciam o sistema onde emergem vai, com efeito, estar dependente do modo como os elementos deste sistema vão reagir à sua emergência (Dimas & Lourenço, 2011). No entender de Neves et al., (2006), gerir os conflitos nas organizações é, antes de mais aceitar e gerir a diferença. Para lidar de modo eficaz com o conflito os elementos responsáveis nas organizações necessitam de ultrapassar o desconforto com que frequentemente encaram as diferenças entre as pessoas.

Nesta conjuntura, podemos afirmar que lidar de forma eficaz com o conflito afigura-se como uma competência imprescindível a todos os gestores organizacionais face às mudanças nas organizações actuais.

### **2.3. NEGOCIAÇÃO**

A negociação é o processo pelo qual as partes em disputa tentam alcançar uma decisão conjunta nas matérias alvo de desacordo ou dissensão. Este processo ocorre nos mais diversos planos da vida privada, social, económica e organizacional (Cunha et. al., 2014). Como vimos anteriormente, o conflito é uma parte essencial da dialéctica do desenvolvimento pessoal e social. Em Cunha (2008), é mencionado que vivemos numa época de predomínio das negociações, em que todos negociamos e praticamente todos os aspectos da nossa vida passam por algum tipo de negociação, sendo esta facilmente visível



nos mais diferentes níveis da sociedade e com um tal impacto no bem-estar humano que dificilmente poderá ser subestimada.

Percebemos a negociação como sendo uma forma de negociação de conflitos, essa é uma ideia também partilhada por Ferreira et al., (2011), segundo eles, é da experiência quotidiana de cada um de nós, o facto de nem sempre estarmos em concordância com as outras pessoas no que diz respeito a interesses, ponto de vista, modo de agir nas organizações, o que em certa altura dá origem a uma situação conflitual. A escolha para ultrapassar essa fase conflitual, é função de uma multiplicidade de condicionantes, entre as quais se destacam a natureza do objecto da divergência, as características das partes e o tempo disponível. Assim sendo, é daí que a negociação emerge como forma de resolver os diversos conflitos nas organizações.

### **2.3.1. Conceitos de negociação**

Em Monteiro e Hospital (2000), vimos que frequentemente, o conceito de negociação é utilizado para situações diversas, de igual modo, tem sido objecto de estudo no âmbito de diferentes áreas científicas. Pruitt e Rubin (1986, cit in McIntyre, 2007) estabelecem uma definição de negociação como sendo um processo que na sequência de um conflito entre duas partes, podendo verificar-se a envolvimento de tempo, dinheiro, segurança ou propriedade pessoal, gera-se diferentes modos de abordar o conflito, com vista à sua resolução.

Gestoso (2011), salienta que graças a um grupo de académicos começou-se a ver a negociação de forma diferente da que era vista antes dos finais da década de setenta, passando a ser vista como uma disciplina integrada, com metodologias e lições comuns entre uma aplicação e outra. Esta alteração de abordagem veio desenvolver e oferecer diferentes modelos para a prática de negociação, bem como ferramentas gerais de processos de negociação que permitem integrar as contribuições da psicologia, do direito, da sociologia, da política, etc. Este autor evidencia ainda, que estas disciplinas mencionadas ou outras não mencionadas podem trazer várias contribuições ao aprofundamento dos nossos conhecimentos e ao desenvolvimento de processos mediante os quais as pessoas e as organizações podem resolver os seus problemas de maneira conjunta.

Na perspectiva de Cunha (2008), a negociação pode ser vista como um modo de resolução de conflitos entre várias partes envolvidas, embora, nem sempre se afigura

possível a resolução de uma situação conflitual através da via negocial. A propósito, é essencial destacar três aspectos importantes, o primeiro é que a negociação não se afigura como solução para todo tipo de conflito, dado não ser sempre adequada e possível, e nem tudo ser negociável ou muito dificilmente negociável; em segundo lugar, nem todos os conflitos deverão ser resolvidos por negociação, pois pode conter aspectos positivos como a inovação ou a mudança; por último, a negociação é uma acção social sujeita, como tantas outras, à manipulação e à perversão dos indivíduos (Cunha & Leitão, 2012). A negociação é essencial para o estabelecimento de relações sociais equilibradas, permite equacionar os problemas e confrontar opiniões (Ceneco, 1993).

### **2.3.2. Formas e tipos de negociação**

A negociação pode envolver o comportamento de indivíduos que se encontram numa relação de carácter conflitual, e pode também envolver conduta de representantes de grupos, organizações, colectividades e nações (Ballanger cit in Cunha, 2008). Como afirma Cunha e Leitão (2012), a negociação distingue-se entre a negociação distributiva, integrativa e de motivos misto. Na obra de Gestoso (2011) constatamos que a negociação, de acordo com a literatura pode ser classificada de diferente maneira, o qual passamos a descrever:

- Funções:
  - Acordos concretos e específicos;
  - Acordos sobre políticas gerais;
  - Mediação para mudança social.
- Modo de desenvolvimento:
  - Negociação explícita ou formal, onde a negociação consiste num intercâmbio explícito de ofertas e contra-ofertas dirigidas para encontrar uma solução do conflito que satisfaça ambas as partes;
  - Negociações tácitas ou informais em que as partes não definem a relação como negociação, e inclusive pode suceder que não estejam conscientes dela.
- Carácter da interacção:
  - Negociação distributiva pode ser definida como estratégia essencialmente competitiva, face ao facto de se tratar de uma negociação de perdas/ganhos, ou seja, o que uma parte ganha

necessariamente perde-a para a outra. Verifica-se neste tipo de negociação uma tentativa de realizar o menor número de concessões possíveis para se conseguir o acordo.

- Negociação integrativa é vista como uma estratégia que se caracteriza por ser necessariamente cooperativa. Pretende-se com esta negociação distribuir os benefícios entre as partes, encontrando soluções e alternativas que satisfaçam ambas partes. Apresentamos no quadro infra resumidamente essas características:

**Quadro 8: Características dos dois tipos de negociação**

<b>Características da Negociação</b>	<b>Negociação Distributiva</b>	<b>Negociação Integrativa</b>
<b>Recursos</b>	Quantidade fixa de recursos para serem divididos.	Quantidade variável de recursos para serem divididos.
<b>Motivações primárias</b>	Eu ganho, tu perdes.	Eu ganho, tu ganhas.
<b>Interesses primários</b>	Opostos uns aos outros.	Convergentes ou congruentes.
<b>Focos das relações</b>	Curto prazo.	Longo prazo.

**Fonte:** Gestoso (2011)

- Negociação mista é entendida como estratégia em que se misturam tanto os aspectos competitivos como os cooperativos e em que ambas as partes competem para obter o melhor acordo possível, mas sem esquecer a importância de cooperar para que a outra parte também obtenha condições vantajosas.
- Níveis de análise:
  - Negociação interpessoal: é aquela que se estabelece entre indivíduos que têm as suas próprias prioridades perante a melhor solução para um determinado conflito;
  - Negociação intergrupar: é a que se verifica entre diferentes grupos que devem resolver um conflito;
  - Negociação inter-organizacional em que duas ou mais organizações de considerável dimensão devem resolver um conflito.
- Partes implicadas: independentemente do que a negociação seja a nível interpessoal ou se trate de uma negociação entre a entidade patronal e os

sindicatos de uma grande empresa e número de partes implicadas na negociação pode variar de duas a múltiplas partes.

- Numa negociação pode-se encontrar a seguinte composição das partes:
  - Pessoas individuais que defendem os seus próprios interesses;
  - Representantes que defendem os interesses de outras pessoas;
  - Terceiras partes que intervêm na negociação quando as partes implicadas são incapazes de chegar a um acordo. Podemos encontrar aqui a arbitragem, a mediação e a conciliação.
- Âmbito onde se desenvolve:
  - Negociação social refere-se à negociação quotidiana a nível interpessoal e nas organizações;
  - Negociação comercial centra-se nas relações que se estabelecem numa compra e venda, onde ambas as partes tentam chegar ao melhor acordo possível;
  - Negociação diplomática consiste na negociação internacional que tenta solucionar os conflitos entre os países ou Estados.

### **2.3.3. Estilos de negociação**

Gestoso (2011), aduziu que as pessoas que intervêm em processos de negociação, deparam-se com diversos estilos para negociar, sendo por isso, necessário conhecê-los, para planificar e aplicar as estratégias mais adequadas à situação. Assim, pode-se dizer que há tantos estilos de negociação como negociadores, entretanto, se analisarmos os distintos processos de negociação encontramos pontos congruentes que determinam um estilo a negociar. Segundo De Manuel e Martinez-Vilanova (2000, cit in Gestoso, 2011), existem cinco estilos pessoais de negociação, os quais passamos a expor:

- Estilo formalista: aquele em que o negociador se rege pelos processos estabelecidos por ele ou pela sua organização, nunca procurando se afastar destas regras pré-estabelecidas. É um estilo que apresenta algumas características como:
  - É meticoloso e perfeccionista, consciente, além disso, da dificuldade que pode implicar o processo de negociar, não gostando de alterações;
  - É cauteloso e distante nas suas manifestações, procurando não tomar decisões que não estejam suficientemente suportadas pelos seus regulamentos;

- Resiste muito bem à pressão, possui um alto grau de controlo e está preparado para negociações prolongadas;
  - É realista, não esperando muito da outra parte, conforma-se com um nível baixo de expectativas, consideradas suficientes para os seus objectivos;
  - Prefere negociações baseadas em testemunhos e argumentos por escrito em detrimento dos orais, sendo exigente no cumprimento dos acordos firmados;
  - Em negociações continuadas e rotineiras é muito eficaz para as empresas.
- Estilo cooperativo: é um estilo em que os negociadores procuram estabelecer uma relação cordial e de confiança. Na procura de uma solução satisfatória para ambas as partes tenta evitar a confrontação. As suas principais características são:
- Considera como elemento primordial a harmonia entre as partes, procurando os pontos que têm em comum para construir a negociação;
  - Gosta da colaboração e de manter relações de afectividade com os oponentes;
  - Não tem por hábito ocultar a informação e manifesta abertamente as necessidades e objectivos perseguidos à outra parte, com o fim de conseguir acordos gratificantes;
  - Confia na “palavra” e no “outro”, preferindo a comunicação oral aos documentos escritos;
  - Tem uma grande habilidade para relação e persuade por meio de conselhos ou pedindo ajuda e compreensão;
  - Trata, por todos os meios, de limar os pontos de desacordo, cedendo às vezes de forma generosa, mas do que o previsto, com o intuito de chegar a acordo;
  - Tem por hábito, ouvir mais do que falar, convidando com a sua linguagem não-verbal a outra parte ao diálogo e a que se sinta confiante. Não importa o tempo que dedica a negociação;
  - Procura o acordo mediante a cooperação, pensando que o que é vantajoso para ele, também deve sê-lo para outra parte. Não é manipulador e defende com objectividade os interesses de ambas as partes por igual.

- Estilo diplomático: caracteriza-se pelo interesse dos negociadores em encontrar um equilíbrio de objectivos entre as partes. Conforma-se com que os objectivos conseguidos sejam suficientemente válidos para os seus interesses, mesmo quando sejam modestos. Apresenta características como:
- Mostra uma prudência acentuada, com uma imagem de modéstia, mas esconde uma fortaleza importante, mostrando uma grande firmeza nos seus planeamentos, se se vê obrigado a demonstrá-lo;
  - Embora o seu interlocutor se mostre agressivo, ele não perde a sua compostura nem se cansa, é analítico em vez de ser emotivo e paciente, pelo que o factor tempo joga a seu favor;
  - Tem grande capacidade de diálogo e fluidez verbal, é equilibrado e gosta de negociar num clima de cordialidade e sem se enervar;
  - Manipula muito bem o conteúdo das suas “expectativas”, adaptando-as de forma prática, se isso o leva à conciliação quando há pontos de vista divergentes;
  - Não se trata de dominar durante o processo, mas é directo no planeamento, tratando de chegar quanto antes ao acordo;
  - É muito discreto na informação que dá com respeito aos outros e atribui muita importância às provas que demonstram o que se diz nos argumentos;
  - Nunca se compromete com aquilo que não pode cumprir e tem uma grande facilidade para se adaptar ao estilo e forma de negociar do oponente.

## **2.4. RESOLUÇÃO DE CONFLITOS**

Neste ponto procuramos focar os aspectos relacionados com a resolução dos conflitos nas organizações. Como vimos anteriormente, o conflito está presente em todos os relacionamentos humanos, ou seja, nas organizações, nas sociedades, entre outros, assim sendo, podemos aferir que essa situação é impossível de evitar ou ignorar porque é própria da natureza humana. É preciso que os Comandantes de Esquadra nas suas acções de gestão de conflitos tenham a capacidade para pôr em prática metodologias que não apenas

propiciam a diminuição dos conflitos mas, também alcançar vantagens através de soluções satisfatórias para todos os intervenientes (Ury, Brett, & Golberg, 2009).

Rahim (2002, cit in Paiva & Lourenço, 2011), realça que a gestão de conflitos organizacionais envolve o diagnóstico e a investigação no conflito. Um bom diagnóstico deve incluir as medidas da quantidade de conflitos, os estilos de lidar com conflitos interpessoais e as fontes de conflito. Assim, a PNSTP deverá ser vista como um espaço organizacional onde existem conflitos de vários tipos e com isto, a crescente necessidade de se diagnosticar os conflitos que a envolvem e implementar mecanismos de intervenção que os possam moderar. A gestão de conflitos é amplamente utilizada em contexto organizacional para descrever os processos e esforços para gerir as implicações e manifestações negativas do mesmo (UN, 2001). A mesma fonte salienta que não obstante os sintomas do conflito serem tratados, os seus efeitos serem controlados, é necessário dedicar-se também às causas do mesmo. É conveniente realçar que se o conflito é fonte de desacordo e de perda de eficácia da organização, pode igualmente, pelo esforço de imaginação que exigirá para procura de uma solução satisfatória, ser um estímulo para inovar e fazer evoluir a organização (Ceneco, 1993).

#### **2.4.1. O papel do gestor na resolução do conflito**

No decorrer desse capítulo pudemos constatar que o conflito é percebido por diversas formas, isto é, existem vários tipos de conflitos e desta forma é necessário que o gestor tenha conhecimentos sobre as diversas formas de conflito que possam surgir na sua organização de maneira que, o método de resolução seja adequado a cada situação. Vimos também que as funções do gestor de uma organização passam por prever, comandar, organizar, coordenar e controlar, isto é, cabe ao gestor fazer funcionar de forma eficiente e eficaz a sua organização.

Em Cavalcanti (2006), verificamos que a gestão tende a ser um processo direccionado para o controlo do conflito em que o gestor estabelece a interacção com o seu grupo de trabalho, procurando gerir os aspectos que dão origem a situações conflituosas. Salienta ainda o autor que é da responsabilidade do gestor garantir que os conflitos sejam utilizados de forma positiva na organização. Posto isto, a resolução de conflito implica que este pode ser resolvido quando são abordadas as suas principais causas.

## **2.5. SÍNTESE**

Findo o capítulo, tencionamos agora fazer uma súmula dos pontos essenciais que foram abordados. Neste sentido, vimos que o conflito é inerente à vida das pessoas e por conseguinte das organizações, pelo facto de as pessoas serem o factor principal que constituem as organizações. Aferimos que numa organização são diversos os tipos de conflito que podem ocorrer. Apesar de alguns autores considerarem prejudicial os conflitos na organização, alguns acreditam que este também pode ser o factor que poderá contribuir para a criatividade e o desenvolvimento da mesma.

Abordámos ainda neste capítulo o papel do gestor na resolução dos conflitos, os conceitos de negociação, formas, tipos e estilos de negociação. Verificamos que a negociação é um dos métodos para a resolução de conflitos. Pese embora, ser uma das formas de resolução de conflitos, constatamos também que nem todos os conflitos podem ser resolvidos por via negocial.



## **PARTE II – DESENVOLVIMENTO PRÁTICO**

### **CAPÍTULO 3 – CARACTERIZAÇÃO DA POLÍCIA NACIONAL DE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE**

#### **3.1. INTRODUÇÃO**

A República Democrática de São Tomé e Príncipe é um Estado insular localizado no Golfo da Guiné a cerca de 300km da costa africana, designadamente a costa do Gabão, formado por duas ilhas, (de São Tomé e de Príncipe), que distam uma da outra cerca de 150km, e vários ilhéus adjacentes. A superfície do território são-tomense é de 1001km<sup>2</sup>, sendo a ilha de São Tomé com uma extensão de 859 km<sup>2</sup> e a ilha do Príncipe com cerca de 142km<sup>2</sup>.

A história escrita sobre São Tomé e Príncipe remonta dos anos de 1470, em que a ilha de São Tomé foi descoberta pelos navegadores portugueses João de Santarém e Pero Escobar. No ano seguinte, os mesmos descobriram a ilha do Príncipe. Vários grupos uniram-se para formar a população do arquipélago: europeus, filhos de judeus e escravos oriundos da costa africana, para participarem no cultivo da cana-de-açúcar. A população são-tomense em 2012, segundo dados do Instituto Nacional de Estatística de São Tomé e Príncipe (INE), estima-se que atingiu valores na ordem de 187.356 mil habitantes. O país está dividido administrativamente em seis distritos e uma região autónoma. Nomeadamente: o distrito de Água Grande onde situa a Capital de São Tomé; distrito de Mé-Zóchi; Cantagalo; Lembá; Lobata; Caué e Pagué (Região Autónoma de Príncipe).

#### **3.2. POLÍCIA NACIONAL DE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE**

A primeira força policial institucionalizada em São Tomé e Príncipe, de que se tem memória designou-se de Corpos de Polícia Indígena e era composta principalmente por soldados angolanos, apoiados por voluntários portugueses e trabalhadores contratados a partir do século XVIII, com o ciclo de café e cacau. Não existe infelizmente documentação

fiável que precise a data da criação desta força policial, que foi extinta pelo Decreto número (n.º) 42223/59, de 18 de Abril que criou o Corpo de Polícia de Segurança Pública de São Tomé e Príncipe (CPSPSTP) (António, 2006).

No entanto, no ano de 1961, é extinta o CPSPSTP e passa existir o Corpo de Polícia de São Tomé e Príncipe (CPSTP) criado pelo Decreto n.º 43527 de 8 de Março. Após a Independência Nacional de São Tomé e Príncipe em 12 de Julho de 1975, foi criada por força do Decreto-Lei n.º 10/75 de 27 de Agosto, a Polícia Nacional, inicialmente com o nome de Polícia de Segurança Popular que perdurou até ao dia 16 de Maio de 1979, ano em que foi substituída pelo Departamento da Polícia Nacional que funcionava sob a tutela da Direcção de Segurança de Ordem Interna. Em 23 de Abril de 1991, foi extinto este Departamento pelo DL n.º 24/79 de 16 de Maio, tendo sido criado em sua substituição, através do DL n.º 20/91, o Comando Geral da Polícia Nacional.

### **3.3. MISSÃO E OBJECTIVO**

Com base no DL n.º 20/91, é extinta o Departamento da Polícia Nacional e criado o Comando Geral da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe. A Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe é uma força paramilitar de segurança pública e ordem interna, uniformizada e armada, que tem por funções a defesa dos direitos pessoais, liberdade e garantia dos cidadãos, a defesa da legalidade democrática e da garantia da segurança interna, de harmonia com o disposto na Constituição e nas demais leis. A PNSTP possui uma organização única para todo o território nacional, obedecendo a uma hierarquia de comando em todos os níveis da sua estrutura, que culmina no membro de Governo responsável pela área de segurança interna.

Em situações de normalidade institucional, são atribuições da PNSTP a participação activa nos fins de segurança interna tal como são definidos por lei, e em situações de excepção, as decorrentes da legislação sobre estado de sítio ou de emergência. Entretanto, PNSTP ou a PN como também é designada, é única força responsável pela manutenção da ordem e tranquilidade pública no país, pois, a ela cabe, em regime de exclusividade garantir a segurança rodoviária, nomeadamente através do ordenamento, fiscalização e regularização do trânsito, garantir a segurança nos espectáculos desportivos e culturais, bem como nas solenidades públicas e outros aglomerados populacionais, e regular toda matéria em que tem a ver com armas de fogo, bem como outros materiais pirotécnicos.

### 3.4. ESTRUTURA E HIERARQUIA

A PNSTP está sob a tutela do Ministério da Defesa e Ordem Interna, e esta constituída por um comando geral suportado por quatro grandes áreas e duas repartições, conforme consta no Anexo 1. A sua estrutura encontra-se organizada hierarquicamente, verificando-se que o seu pessoal está sujeito a uma hierarquia de comando. Na concepção de Nunes (2007), entende-se por hierarquia uma organização de diversos elementos de um determinado sistema, com a particularidade de cada um deles ser subordinado do elemento que está imediatamente acima. O autor em questão considera que é através da hierarquia que são estabelecidas as relações de autoridade formal entre superiores e subordinados, bem como a definição da estrutura organizacional. Desta feita, o Estatuto do pessoal da PNSTP (Decreto-Lei n.º 28/2009 de 26 de Agosto), estabelece que esta instituição encontra-se agrupada em três carreiras: Oficial de Polícia, Chefe de Polícia e Agente de Polícia, onde, o posto mais elevado da estrutura hierárquica é o de Superintendente, obedecendo seguidamente, a seguinte ordem como consta no Quadro 9 infra:

**Quadro 9: Categorias Profissionais Policiais da PNSTP**

<b>Oficiais</b>	<b>Chefes</b>	<b>Agentes</b>
Intendente	Chefe de Esquadra	Agente Principal
Subintendente	Subchefe Principal	Agente da Primeira Classe
Comissário	Primeiro Subchefe	Agente da Segunda Classe
Subcomissário	Segundo Subchefe	

**Fonte:** Elaboração própria.

### 3.5. ESTRUTURA GERAL

No organograma da PN, como se pode verificar no Anexo 1, podemos destacar o Comando Geral e a Área Operacional. Na Área Operacional, encontramos os comandos operacionais que estão distribuídos pelos seis distritos do país e a Região Autónoma de Príncipe. Estes comandos são integrados por uma estrutura de serviço conveniente a sua dimensão geográfica e ao volume de serviços.

Os comandos são unidades de jurisdição territorial, que prosseguem as atribuições da PNSTP na respectiva área de responsabilidade. O Comando dos distritos e da região autónoma é exercido por um oficial com o posto de Subintendente e o adjunto que é um Comissário, mas face a escassez de efectivo alguns desses comandos estão sob a

responsabilidade de um Comissário ou até mesmo de um Subcomissário. Os comandos distritais e o regional, estão compostos por uma Esquadra comandada por um Subcomissário e na ausência deste, por um Chefe de Esquadra que normalmente desempenha a função de adjunto do comandante de Esquadra. Pode-se ainda, encontrar a figura de posto policial que são subunidades criadas de acordo com as necessidades de implementação territorial com intuito de dar maior cobertura na área de intervenção. Este posto é normalmente comandado por um Subchefe, coadjuvado por um Agente Principal.

### **3.6. SÍNTESE**

Em suma, no capítulo findo falamos sobre alguns aspectos relacionados com a organização PNSTP, começando por fazer um ligeiro enquadramento daquilo que é o país e a sua população. Vimos que é um país com um espaço físico diminuto e consequentemente uma população que se assemelha as capacidades do país. Centrando-se essencialmente na PNSTP, verificamos que é uma organização que não foge a regra no que diz respeito ao país e a sua população, é uma organização que consideramos pequena contendo actualmente 443 elementos policiais. Por último falou-se sobre a estrutura, hierarquia, missão e objectivos para os quais foi criada a PN.

## **CAPÍTULO 4 – CONCEPTUALIZAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO**

### **4.1. INTRODUÇÃO**

A gestão de conflito organizacional se afigura como uma das ferramentas necessárias para a área dos Recursos Humanos. É possível aperceber-se da existência de vários tipos de conflitos a nível organizacional, o que torna difícil a tarefa dos gestores a sua solução ou a melhor forma para o seu aproveitamento para o desenvolvimento da organização, neste trabalho especificamente a forma que melhor se adequa as necessidades da PNSTP.

### **4.2. OBJECTIVOS DO ESTUDO**

Os Oficiais de polícia, sobretudo, os Comandantes de Esquadra como gestores de pessoas que são, devem ver o seu papel ligado ao incentivo que é dado aos homens que comandam, com o propósito de obter o máximo de rendimento de cada elemento, para que assim sejam atingidos os objectivos da instituição que representam.

Hoje-em-dia, uma instituição como a PNSTP não poderá ser vista como um mero instrumento destinado à produzir bens ou serviços. É preciso ter em consideração o ambiente que é proporcionado às pessoas que nela laboram, isto porque, estas pessoas passam a maior parte do seu tempo no local de trabalho e a gestão de pessoas tem grande influência no seu comportamento (Machado, 2006).

Com o presente estudo tencionamos identificar através da opinião dos elementos policiais, sobretudo, os Oficiais Comandantes de Esquadra e os que têm cargo de Comando e Direcção sobre existência ou não de conflitos na PNSTP, das suas causas e origens, bem como da existência de um modelo de gestão de conflito organizacional na nossa instituição.

Desta forma pretendemos analisar e compreender a importância da gestão de conflitos organizacional numa área tão específica como a PNSTP procurando estabelecer

as vantagens e desvantagens que o conflito pode trazer para o desenvolvimento ou o retrocesso da nossa organização bem como das pessoas que nela laboram.

### **4.3. TIPO DE ESTUDO**

Numa investigação científica, vários são os caminhos que podem ser percorridos. Ora, o estudo que aqui apresentamos tem como base fundamental uma pesquisa bibliográfica, com intuito de abordar os conceitos chave que dão suporte ao nosso trabalho. No sentido de este fundamento ganhar maior proeminência recorreremos a uma pesquisa de campo.

Entretanto, adoptamos a implementação de uma pesquisa exploratória, descritiva com abordagem qualitativa. Exploratória porque não há registos de conhecimentos sobre a gestão de conflitos na PNSTP. Descritiva à medida que alcança a obtenção e exposição de dados representativos do fenómeno. Os dados foram adquiridos em diversas fontes como livrarias, bibliotecas e pesquisas que auxiliassem este trabalho pela internet.

### **4.4. METODOLOGIA**

A metodologia utilizada no presente trabalho, baseia-se na recolha de uma amostra representativa na PNSTP, na aplicação do método qualitativo, através da utilização de entrevistas semi-estruturadas aos Oficiais da PNSTP, particularmente aos que exercem funções de Comando e Direcção. Corroborando Sousa e Batista (2011) o método qualitativo permite uma maior qualidade na recolha de dados e não obstante, permite o investigador desenvolver os conceitos e chegar à compreensão dos fenómenos a partir dos padrões que resultam da análise de conteúdos.

#### **4.4.1. Caracterização do Universo e Amostra**

No nosso estudo optamos por trabalhar com Oficiais que fazem parte da nossa organização PNSTP, que apresenta um universo total de 47 Oficiais. Devido a especificidade do tema optou-se por entrevistar Oficiais que já desempenharam funções de Comando para melhor nos apercebermos de como é visto o fenómeno conflito na organização e consequente importância da sua gestão.

Neste contexto, a nossa unidade de análise contempla uma amostra caracterizada por 18 Oficiais, dentre os quais: 4 Superintendentes com funções de Comando e Direcção;

1 Intendente e 4 Subintendentes com funções de Direcção; 3 Comissários e 6 Subcomissários com funções de Comando; correspondendo a uma taxa de 38.29% dos elementos entrevistados. Não obstante fosse, nosso propósito efectuar um número mais alargado de entrevistas, os entraves de ordem espaço-geográfica, e os constrangimentos de ordem temporal, ditaram a escolha de uma amostragem por conveniência (não probabilística), razão pela qual os resultados só são válidos para este estudo de caso.

#### **4.4.2. Protocolo da entrevista**

Por entrevista entende-se que é um conjunto de perguntas que permitem obter um conjunto de informações através de discursos individuais ou de grupo (Sarmiento, 2013). Foram realizadas com 18 oficiais da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe, com a finalidade de perceber como os mesmos lidavam com as situações de conflito entre os elementos sob o seu comando. A condução da entrevista foi norteada por um guião semi-estruturado (Apêndice B), contendo questões que versavam sobre o conflito na organização (Esquadra). As entrevistas foram efectuadas entre os meses de Janeiro à Fevereiro, tendo sido antecedidas por contactos formais prévios, para assegurar a favorabilidade e a participação dos elementos em causa, garantindo a transmissão dos resultados finais aos interessados e/ou intervenientes no processo.

Conforme Sarmiento (2013), na entrevista semi-estruturada o entrevistado responde às perguntas do guião pela ordem que entender e permite que o entrevistado exprima mais facilmente as suas opiniões. Caracteriza-se pela existência de um guião previamente preparado que serve de eixo orientador ao desenvolvimento da entrevista, procurando garantir que os diversos participantes respondam às mesmas questões e mantém-se um elevado grau de flexibilidade na exploração das questões.

Para a entrevista aplicada aos Oficiais da PNSTP, construiu-se um guião com 9 questões com pouco grau de dificuldade e de percepção de modo que os entrevistados não tivessem problemas em responder. Seguidamente analisam-se as referidas questões:

**1ª** - “No seu entender, existe um modelo de gestão de conflitos na PNSTP?”

Esta era uma questão em que pretendíamos que os entrevistados respondessem de forma directa.

**2ª - “Quais são os intervenientes no conflito na sua Esquadra?”**

Pretende-se com essa questão saber dos entrevistados quais eram os elementos a nível das classes que tomavam parte nas situações conflituosas na sua Esquadra.

**3ª - “Em que circunstância o problema de conflito se manifesta na sua Esquadra?”**

Através desta questão, procura-se saber do entrevistado a sua relação com os seus elementos, se facilmente se apercebe que o ambiente e o relacionamento entre os seus elementos estão bem ou não. E não estando bem como é que o mesmo acabava por ter conhecimento.

**4ª - “Com que frequência ocorre as situações de conflito?”**

Tenta-se através desta questão saber, se ocorrem situações de conflito na Esquadra entre os elementos, qual a frequência em que esse fenómeno se dá na Esquadra, isto é, se verifica-se situações conflituosas, como é que elas ocorrem, se são de forma esporádica ou são acontecimentos rotineiros.

**5ª - “O que foi que deu origem à esta situação de conflito?”**

Constatada a ocorrência do conflito, procura-se saber através do Comandante o que esteve na origem desse acontecimento, ou seja, quais os motivos que promoveram o conflito entre os elementos.

**6ª - “Como foi resolvido o conflito?”**

Tenta-se através desta questão perceber se o entrevistado tem conhecimentos sobre as formas de resolução de conflito, posteriormente saber no caso concreto qual a resolução que deu ao conflito ocorrido

**7ª - “Quais as consequências do conflito?”**

Pretende-se com esta questão saber quais foram as consequências verificadas após a ocorrência do conflito.

**8ª - “Qual deve ser a posição do Comandante de Esquadra numa situação de conflito?”**

Questão totalmente aberta, em que se pretende perceber se o entrevistado está preparado como gestor de conflitos. Parece ter sido este o modo mais eficaz de se tentar saber se o entrevistado está preparado para lidar com as situações de conflito quando este acontece.



**9ª** - “Existe algum outro facto que queira comentar sobre este assunto?”

Questão que permite auscultar a opinião generalizada que entrevistado tem sobre o conflito em si e também a gestão de conflito. Permite a obtenção de opiniões do entrevistado sobre o assunto em causa de modo a ter uma visão mais alargada do tema se o entrevistado assim o entender.

#### **4.4.3. Análise de Conteúdo**

Para analisar o material recolhido das entrevistas, e assegurar o tratamento de informação, através do resumo do seu conteúdo em conjuntos mais pequenos, recorreremos à análise de conteúdo. Sarmiento (2013, p.48) define análise de conteúdo “como sendo uma metodologia utilizada nos estudos de conteúdo da comunicação, que analisa numericamente a frequência da ocorrência de determinados termos, conceitos ou palavras, agregando-as em categorias.” Conforme Bardin (2009), a análise de conteúdo corresponde ao tratamento dos resultados e da sua interpretação. É nesta fase que se processa uma análise crítica de toda a informação recolhida.

Na óptica de Quivy e Campenhoudt (2008), análise de conteúdo é utilizada como uma técnica de entrevista, na medida em que esta permite o tratamento das informações de uma forma metódica que apresentam algum grau de complexidade e de profundidade. Na análise de conteúdo, a codificação das entrevistas, é seu o elemento central, por forma a encontrar elementos comuns entre todos os entrevistados, procurando aumentar a validade do estudo.

Assim, no desenvolvimento do estudo, o processo de codificação está descrito e evidenciado no apêndice (V). Após o trabalho de codificação inerente ao processo de entrevistas, no capítulo seguinte proceder-se à apresentação e análise de resultados.

## **CAPÍTULO 5 – TRABALHO DE CAMPO: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS**

### **5.1. INTRODUÇÃO**

Marconi e Lakatos (2010), são da opinião que a análise de resultados permite organizar os dados recolhidos de modo a que estes permitam responder aos problemas propostos pela investigação.

No presente capítulo pretendemos debruçar-nos sobre os resultados das entrevistas feitas aos Oficiais da PNSTP com funções de Comando e Direcção, verificar o cumprimento dos objectivos traçados para o presente trabalho, apresentarmos as conclusões finais do trabalho realizado.

É nossa intenção apresentar também neste capítulo a nossa abertura de contribuir para as futuras investigações nesta área de Comando e Gestão, na medida em que consideramos serem temas importantes para que se consiga ter sucesso e promover o desenvolvimento da nossa organização.

### **5.2. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS**

Tendo em conta os objectivos norteados da presente investigação, propomo-nos traçar os elementos fundamentais do conflito e o posicionamento do Comandante.

Analizadas as respostas das entrevistas feitas aos Oficiais da PNSTP, importa frisar que estas respostas às entrevistas constam nos apêndices C, D, E, F, G, H, I, J, L, M, N, O, P, Q, R, S, T e U.

Relativamente à primeira questão: **No seu entender, existe um modelo de gestão de conflitos na PNSTP**, a maior parte dos entrevistados responderam negativamente, isto é, 72,28% dos entrevistados consideram que não existe um modelo de gestão de conflitos na PNSTP, 27,78% entendem que existe um modelo de gestão de conflitos na PNSTP, conforme a Tabela 1.

**Tabela 1: Modelo de gestão de conflito.**

	Oficiais			Total	
	ISCPSI	Outras Instituições	Carreira	n	%
Afirmativo	1	3	1	5	27,78%
Negativo	5	1	7	13	72,28%

Quanto a segunda questão, onde se pergunta **quais são os intervenientes no conflito na Esquadra**, 100% dos entrevistados afirmam que são os Agentes, 72,22% entendem que são os Chefes e 44,44% dos entrevistados consideram que são Oficiais, de acordo com a Tabela 2 infra.

**Tabela 2: Quais os intervenientes no conflito.**

	Oficiais			Total	
	ISCPSI	Outras Instituições	Carreira	n	%
Oficiais	4	1	3	8	44,44%
Chefes	5	3	5	13	72,22%
Agentes	6	4	8	18	100%
Civis	1	0	0	1	5,56%

Perante a terceira questão: **Em que circunstância o problema de conflito se manifesta na sua Esquadra**, de acordo com 77,78% dos entrevistados, o problema de conflito verifica-se com maior incidência no inter-relacionamento. Como se pode observar na Tabela 3.

**Tabela 3: Manifestação do conflito.**

	Oficiais			Total	
	ISCPSI	Outras Instituições	Carreira	N	%
Inter-relacionamento	5	3	6	14	77,78%
Operacional	0	1	1	2	11,11%
Financeira	1	0	1	2	11,11%

Relativamente à quarta questão, onde é perguntado **com que frequência ocorre as situações de conflito**, 50% dos entrevistados entendem que as situações de conflito nas Esquadras ocorrem com pouca frequência e 38,89% consideram que esta situação ocorre com alguma frequência. Como podemos verificar na Tabela 4.

**Tabela 4: Frequência da ocorrência do conflito.**

	Oficiais			Total	
	ISCPSI	Outras Instituições	Carreira	n	%
Com alguma regularidade	3	0	4	7	38,89%
Muitas vezes	1	1	0	2	11,11%
Poucas vezes	2	3	4	9	50%

Na quinta questão, quando questionados sobre **o que deu origem a situação de conflito**, 83,33% dos entrevistados consideram que a origem do conflito deve-se a divergência entre os elementos policiais, isto é, as causas do conflito assentam no relacionamento interpessoal, 16,67% defendem que a origem do conflito está nos problemas financeiros com que os elementos policiais se deparam, 11,11% dos entrevistados entendem que o que está na origem do conflito são as tarefas a serem executadas, isto é, os elementos policiais sobretudo os agentes tendem a não cumprir com as ordens dos seus superiores quando são indicados para executar certa tarefa. Em suma, o que se tira nesta questão é no relacionamento interpessoal que se considera existir o maior foco de conflito. Como se observa na Tabela 5.

**Tabela 5: Causas do conflito.**

	Oficiais			Total	
	ISCPSI	Outras Instituições	Carreira	n	%
Relacionamento	7	2	6	15	83,33%
Financeiro	1	0	2	3	16,67%
Tarefa	0	2	0	2	11,11%

Quanto à sexta questão: **como foi resolvido o conflito**, a maioria dos entrevistados apontaram o diálogo como a forma escolhida para resolver o conflito, ou seja, 83,33% dos entrevistados defendem o diálogo como meio utilizado para resolver os conflitos, apenas 16,67% dos entrevistados optam por utilizar o regulamento disciplinar da instituição para resolução do conflito. Como se pode averiguar na Tabela 6.

**Tabela 6: Formas de resolução.**

	Oficiais			Total	
	ISCPSI	Outras Instituições	Carreira	n	%
Diálogo	6	4	5	15	83,33%
Legislar	0	0	3	3	16,67%

No que respeita à sétima questão, onde se pergunta **quais foram as consequências do conflito**, observou-se que 61,11% dos entrevistados alegam como consequência do conflito o factor psicológico, 33,33% dos entrevistados consideram a perda de eficiência como consequência do conflito, isto é, consideram que o conflito afecta de forma negativa as tarefas a serem executadas pelos elementos policiais, e 11,11% dos entrevistados referem que o conflito cria maior rotatividade nos grupos, o que também vem proporcionar a quebra de coesão nos mesmos grupos. A Tabela 7 assim o demonstra.

**Tabela 7: Consequências do conflito.**

	Oficiais			Total	
	ISCPSI	Outras Instituições	Carreira	n	%
Consequências psicológicas	6	2	3	11	61,11%
Perda de eficiência	1	0	5	6	33,33%
Rotatividade	0	2	0	2	11,11%

No que concerne à oitava questão: **qual deve ser a posição do Comandante de Esquadra numa situação de conflito**, 66,67% dos entrevistados consideram que o Comandante de Esquadra deve ser eficiente, a quando da intervenção numa situação de conflito, 22,22% dos entrevistados defendem que numa situação de conflito o Comandante

deve fazer valer a sua capacidade de liderança, apenas 11,11% dos entrevistados defendem o conhecimento por parte Comandante de Esquadra numa situação de conflito. Como consta na Tabela 8.

**Tabela 8: Posição do Comandante de Esquadra.**

	Oficiais			Total	
	ISCPSI	Outras Instituições	Carreira	n	%
Eficiência	4	3	5	12	66,67%
Liderança	2	1	1	4	22,22%
Conhecimento	0	0	2	2	11,11%

Relativamente a última questão em que se pergunta **existe algum outro facto que queira comentar sobre este assunto**, 66,67% dos entrevistados entenderam que nada tinham a acrescentar sobre o assunto, 33,33% dos entrevistados realçam a importância do tema para a PNSTP e consideram necessário a criação de um gabinete para gerir conflitos, consequentemente a criação de um modelo de gestão de conflitos, 22,22% dos entrevistados voltam a frisar a liderança como um tónico importante no processo de resolução de conflitos na organização. Como se pode observar na Tabela 9.

**Tabela 9: Abordagem genérica sobre o tema conflito.**

	Oficiais			Total	
	ISCPSI	Outras Instituições	Carreira	N	%
Importância do tema	6	0	0	6	33,33%
Liderança	3	0	1	4	22,22%
Relacionamento	0	0	1	1	5,56%
Não acrescenta nada	1	4	7	12	66,67%

### **5.3. DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

O conflito é, hoje em dia, objecto de aceitação nos diferentes tipos de organizações, ao qual não é alheia a instituição policial. Apesar dos avanços registados nas últimas décadas, o largo espectro disfuncional de algumas manobras, táticas e comportamentos de comandante que alguns actores manifestam nos seus cenários de trabalho, a mesma é uma inevitabilidade de organizações complexas.

Acreditamos que a fluidez, a imprevisibilidade, a dificuldade, a exigência e a elevada complexidade do contexto organizacional, e, em especial o policial, abriu lugar a conflitos de, facto que constitui razão para que os líderes, neste caso, os comandantes e os seus superiores se interessem por estas questões.

Nesta senda e neste capítulo tem lugar a discussão integrada dos resultados, tendo em conta as evidências empíricas obtidas pela análise de conteúdo e as proposições teóricas constantes da literatura revista.

#### **5.3.1. Confirmação dos objectivos**

No que concerne aos objectivos a que nos alvitramos no início deste trabalho, consideramos terem sido cumpridos. Através de uma revisão aprofundada da literatura, foi possível cumprir com a descrição dos conceitos estipulados. A parte prática permitiu-nos aferir que é necessário fazer ainda muita mais no âmbito da gestão de conflito organizacional na nossa polícia. Não obstante, estudos sobre os efeitos positivos do conflito (Tjosvold, 2008), a sua multiplicidade evidencia o conflito e a postura ideal dos líderes para a resolução do mesmo. A sua resolução envolve uma estratégia que permita uma intervenção integrada na área afectiva, interpessoal, intra-grupos, em todos os níveis (Ensley, Pearson, & Amason, 2002; Rahim, 2002).

Como esperávamos, os nossos resultados vão de encontro a estudos anteriores, nomeadamente nas causas e nas formas como se manifestam os conflitos – afectivo e operacional – nas consequências do mesmo em termos psicológicos e de eficiência (Ensley, Pearson, & Amason, 2002; Rahim, 2002; Tjosvold, 2008), nas formas de resolução do conflito que medeiam entre o diálogo e a rotatividade (Jehm & Mannix, 2001) e no posicionamento do líder (Comandante) que deve assentar num comportamento direccionado para a eficiência de liderança (Friedman, Tidd, Curral, & Tsai, 2000).

### **5.3.2. Resposta ao problema de investigação**

#### **Será que o conflito organizacional está a ser gerido de forma adequada na Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe?**

Com base nas pesquisas feitas e informações recolhidas com os Oficiais da PNSTP, verifica-se que não existe um modelo próprio para a gestão de conflitos, o que faz com que cada Comandante de Esquadra a quando de uma situação de conflito terá de adoptar os mecanismos que estiverem ao seu alcance para os resolver.

Mediante as respostas que se obteve das entrevistas verificamos que a maior parte dos entrevistados tendem a optar por via de diálogo para a resolução de conflitos, o que nem sempre é mau na medida em que procuram sempre fazer prevalecer a harmonia e a concordância entre os elementos conflitantes. Porém, é de salientar que com a revisão da bibliografia acerca do tema conseguimos apurar que existem diversas formas de gerir conflito organizacional. É nossa intenção contribuir para que posteriormente seja criado um modelo de gestão para as situações de conflito organizacional.



## **CAPÍTULO 6 - CONCLUSÃO**

### **6.1. CONCLUSÃO FINAL**

Chegados a esta fase do nosso estudo urge analisar o trabalho desenvolvido. Tentamos primeiramente abordar conceitos de gestão, organização, conflito e negociação porque são os aspectos que estão interligados. Isto é, para percebermos a gestão de conflito organizacional consideramos necessário entender numa primeira instância o que é e para que serve a gestão, quais as competências que são atribuídas aos gestores. Para compreender o contexto da gestão de conflito nas organizações, os Comandantes de Esquadra enquanto gestores devem direccionar a sua atenção de uma forma geral aos aspectos económicos, financeiros, políticos, sociais e culturais, e de uma forma específica sobre os aspectos mais ligado à organização, isto é, a forma de execução de tarefas por parte dos seus elementos, o perfil dos mesmos elementos, e a logística interna da organização.

Atestamos que o conflito é próprio das relações humanas e faz parte de cada pessoa. As situações de conflito são praticamente inevitáveis. Posto isto, torna-se evidente o papel dos gestores no sucesso das organizações. Corroborando Franque (2006), uma forma de gestão de conflitos planeada e orientada pode trazer contributo importante para a eficiência e eficácia de uma organização, particularmente, no caso da Polícia Nacional. Julgamos ser de suma importância para os seus Oficiais, o incremento de certas capacidades para lidar com situações diversificadas de conflito, uma vez que, como já referimos os conflitos são inevitáveis no nosso dia-a-dia e também são parte integrante da vida de qualquer pessoa. Os conflitos assumem grande destaque no seio de uma organização pelo que torna-se essencial desenvolver políticas e métodos adequados para a sua resolução.

Verificamos que o conflito interpessoal é o que mais acontece e as suas causas e soluções variam de acordo com a natureza e a situação que deu origem ao conflito. As causas mais comuns são falhas de comunicação, divergências de opinião, conflitos de interesse, problemas pessoais e expectativas diferentes.

A forma como é concretizada a gestão de pessoas nas organizações é vista, pela literatura, como capaz de influenciar toda a organização, nomeadamente o cumprimento dos objectivos. Os Comandantes de Esquadra devem-se consciencializar da importância de terem pessoas com elevado índice de motivação, eficiência e focadas na realização das suas tarefas. Sendo a PNSTP uma organização vocacionada para prestar serviço público aos cidadãos, estes esperam receber um serviço com qualidade. Como aferimos, a perda de qualidade no serviço prestado é uma das consequências que advém da existência de conflito na organização.

Podemos afirmar que os Comandantes de Esquadra assumem um papel de gestor na PNSTP, isto é, deve possuir competências de índole técnica, conceptual e interpessoal. Assim sendo, é através dessa figura de gestor que os mesmos vão dar o seu contributo enquanto membro da organização para que situações como a da perda de qualidade na prestação de serviço ao público não prevaleçam. Ainda com base no nosso estudo comprovamos a importância dessa área de investigação.

## **6.2. RECOMENDAÇÕES**

O presente trabalho pode ser visto como início de um estudo a ser desenvolvido, na área dos recursos humanos da PNSTP, e de forma mais alargada, para ser aplicado a toda PN.

Com base neste estudo, pretende-se no futuro desenvolver um modelo de gestão de conflitos para a nossa polícia. Não obstante ao facto de urgir a necessidade de se criar um modelo, é de todo importante apostar na formação dos Oficiais para áreas direccionadas a relações interpessoais. Isto porque, de acordo com os entrevistados no relacionamento interpessoal é onde muitas vezes surgem mais conflitos. Tomar decisão não é uma tarefa que se afigura fácil para os gestores, desta forma, um modelo de gestão servirá como elemento de suporte aos nossos Oficiais com função de Comando e Direcção. É neste sentido que face a existência de um modelo de gestão de conflitos no nosso entender pode facilitar as decisões e contribuir para eficácia e eficiência das decisões que sugerimos a criação de um modelo.

Considera-se importante desenvolver mais estudos que investiguem sobre este tema, como por exemplo procurar avaliar os custos que o conflito pode trazer para a organização.

### **6.3. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO**

A limitação do estudo prende-se com questões de ordem metodológica. Uma das limitações mais evidentes tem que ver com o carácter de conveniência da amostra. Como referido anteriormente, a utilização de uma amostra não probabilística não permite a generalização de resultados.

Uma outra limitação da pesquisa prende-se com o facto de, embora necessária, a categorização e a utilização de unidade de registo, para permitir uma análise dos dados descritiva, pode limitar a profundidade da análise (Flick, 2009), e de privilegiar a forma de comunicação oral e escrita (Gody, 1995).

## BIBLIOGRAFIA

- Almeida, F. (1995). *Psicologia para gestores. Comportamentos de sucesso nas organizações*. Lisboa: Editora McGraw-Hill.
- Almeida, M. (2005). *Aprender a gerir as organizações no século XXI*. Lisboa. Áreas Editora, SA.
- António, S. (2006). *Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe: Contributo para o melhoramento da eficácia policial*. Dissertação de Licenciatura em Ciências Policiais. ISCPSI, Lisboa.
- Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bilhim, J. (2004). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas* (3.ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Borges, F. (2013). *O perfil de competências do Comandante de Esquadra: Gestor ou Líder?* Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais. ISCPSI, Lisboa.
- Camara, P. (1996). *Organização e Desenvolvimento de Empresas* (1.ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote, Lda.
- Câmara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2007). *Humanator: Recursos Humanos e Sucesso empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cardoso, L. (1998). *Psicossociologia das Organizações*. (3.ª Ed.) Lisboa: Editorial Verbo.
- Cavalcanti, A. (2006). *O Gestor e o seu papel na Gestão de Conflitos: Um estudo de caso em empresa de Varejo de Vestuário masculino*. (Tese de Mestrado publicada), Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Económicas.
- Ceneco. (1993). *Dicionário de Management: para compreender a dinâmica da empresa*. Lisboa: Éditions Dumond. Instituto Piaget.
- Chambel, M. & Curral, L. (2000). *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Texto Editora.
- Chambel, M. & Curral, L. (2008). *Psicologia Organizacional: Da Estrutura À Cultura*. Lisboa: Livros Horizonte.

- Chiavenato, I. (1990). *Recursos Humanos*. São Paulo: Editoras Atlas.
- Chiavenato, I. (1993). *Administração de empresas: Uma abordagem contingencial*. (3.<sup>a</sup>ed.) São Paulo: Makron Books - MacGraw Hill.
- Chiavenato, I. (1993). *Teoria Geral da Administração: Abordagens descritivas e explicativas* (4.<sup>a</sup> ed.). São Paulo: Makron Books - MacGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Recursos Humanos* (7.<sup>a</sup> ed.). S. Paulo: Editoras Atlas.
- Coutinho, C. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática*. Lisboa: Gradiva.
- Cunha, M., Rego, A. (2005). *Liderar*. Lisboa. Publicações Dom Quixote.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., & Neves, P. (2014). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (7.<sup>a</sup> Ed). Lisboa: RH Editora.
- Cunha, P. (2008). *Conflito e Negociação*. 2.<sup>a</sup> Ed. Porto: Edições ASA.
- Cunha, P., Leitão, S. (2012). *Manual de Gestão Construtiva de Conflitos*. Porto, 2<sup>a</sup>Ed, Universidade Fernando Pessoa.
- Decreto-Lei n.º 10/75, de 27 de Agosto. *Diário da República, I Série, n.º 14*. Cria a Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe.
- Decreto-Lei n.º 20/91, de 23 de Abril. *Diário da República, I Série, n.º 16*. Regime Jurídico que extingue o Departamento da Polícia Nacional e cria o Comando Geral da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe.
- Decreto-Lei n.º 28/2009, de 26 de Agosto. *Diário da República, I Série, n.º 53*. Estatuto do Pessoal das Forças e Serviços de Segurança de São Tomé e Príncipe.
- Dimas, I., Lourenço, P., & Miguez, J. (2005). Conflitos e Desenvolvimento nos Grupos e Equipas de Trabalho – uma abordagem integrada. *Revista Científica Nacional, Psychologica*, 38, 103-119.
- Dreu, C. De. (1997). Productive Conflict: The Importance of Conflict Management and Conflict Issue. In: C. De Dreu, & E. Van de Vliert (Eds.). *Using Conflicts in Organizations*. London: Sage Publications.

- Dreu, C. De. & Van Vianen, A. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behaviour*, 22, 309-328.
- Donnelly, G., Gibson, D., & Ivancevich, D. (2000). *Administração: Princípios de Gestão Empresarial*. Lisboa: Editora: Mc Graw-Hill.
- Ensley, M. D., Pearson, A. W., & Amason, A. C. (2002). Understanding The Dynamics Of New Venture Top Management Teams: Cohesion, Conflict, And New Venture Performance. *Journal of Business Venturing*, 17(4), 365-386. doi:10.1016/S0883-9026(00)00065-3.
- Franque, P. (2006). *Análise dos Estilos de Gestão de Conflitos Interpessoais Predominantes em Ambiente Laboral ds Enfermeiros da Ilha de São Miguel, Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão Pública. Universidade dos Açores*.
- Ferreira, J., Neves, J., & Caetano, A. (2011). *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Flick, U. (2009). *Introdução à Pesquisa Qualitativa* (3º ed). São Paulo: Artmed.
- Friedman, R. A., Tidd, S. T., Curral, S. C., & Tsai, J. C., (2000). What Goes Around Comes Around: The Impact Of Personal Conflict Style On Work Conflict And Stress.
- Gestoso, C. (2007). *Estratégias de Negociação*. Lisboa: Edições Pedagogo.
- Gestoso, C. (2011). *Gestão e Negociação de Conflitos no Trabalho*. Lisboa: ISPA
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57-63.
- Handel, M. J. (Ed.) (2003). *The Sociology of Organizations. Classic, Contemporary and Critical Readings*. London: Sage Publications Ltd.
- Instituto Nacional de Estatística de São Tomé e Príncipe. (2012, Janeiro 30). *IV Recenseamento Geral da População e Habitação*. Acedido de <http://www.ine.st/2012.html>.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal

- Study of Intragroup Conflict and Group Performance. *Academic Management Journal*, 44(2), 238-251. doi: 10.2307/3069453.
- Ketele, J. & Roegiers, X. (1999). *Metodologia da recolha de dados*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Lakatos, E., e Marconi, M. (2010). *Fundamentos de Metodologia Científica*. (7ª ed.) São Paulo: Editora Atlas.
- Machado, A. (2006). *Organizações – Introdução à Gestão e Desenvolvimento das Pessoas*. Lisboa: ISLA.
- Machado, A., Machado, D., & Portugal, M. (2014). *Organizações – Introdução À Gestão e Desenvolvimento das Pessoas*. Escolar Editora.
- Maldonado, M. (2010). *O Bom Conflito - Aprenda como os conflitos podem ser uma oportunidade de mudança e crescimento*, Lisboa: Guerra e Paz, Editores S.A.
- McIntyre, S. E. (2007). Como as Pessoas Gerem o conflito nas Organizações: Estratégias individuais Negociais, *Análise Psicológica*, 25, 295-305.
- Miguel, A., Rocha, A., & Rohrich, O. (2008). *Gestão Emocional de Equipas: Em Ambiente Projecto*. Lisboa. FCA, Editora de informática.
- Monteiro M. & Hospital, X. (2000). Processos de negociação de conflitos. In, A. Caetano & J. Vala (Orgs.), *Gestão de recursos humanos* (pp. 151-191). Lisboa: RH Editores.
- Neves, J., Garrido, M., & Simões, E., (2006) *Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais – Teoria e Prática*. Lisboa, 1ª Ed, Sílabo.
- Nunes, P. (2007, Abril 8). *Gestão*. Acedido de <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/hierarquia.htm>
- Paiva, M., e Lourenço, A. (2011, Dezembro 30). *Estudo empírico sobre a eficácia negocial de conflito em ambiente escolar*: Centro de Investigação em Psicologia e Educação. Acedido de [www.cienciasecognicao.org/revista/index.php/cec/article/.../735/512](http://www.cienciasecognicao.org/revista/index.php/cec/article/.../735/512)
- Pruit, D. (1981). *Negotiation Behavior*. New York, Academic Press.
- Putnam, L. (1997). Productive Conflict: Negotiation as Implicit Coordination. In C. De Dreu & E. Van de Vliert (Eds.). *Using Conflicts in Organizations*. London: Sage

Publications.

- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5.<sup>a</sup> Ed). Lisboa: Gradiva.
- Rahim, M. A., (2002). Toward A Theory Of Managing Organizational Conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206 – 235. doi: 10.1108/eb022874.
- Reis, R., & Reis, H. (2008). *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.
- Robbins, S. (2002). *Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora SA.
- Roldão, V. (2007). *Gestão de Projectos – Abordagem Instrumental ao Planeamento, Organização e Controlo*. Lisboa: Monitor.
- Rolo, O. (2008). *Curso de Gestão das Organizações*. Lisboa: Editora: Edix – Edições Técnicas e Literárias Lda.
- Santo, P. E. (2010). *Introdução à Metodologia das Ciências Sociais: Génese, Fundamento e Problemas*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Sarmento, M. (2008). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada*. (2.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Sarmento, M. (2013). *Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Silva, P., & Torres, C. (2010). *Gestão e Liderança para Profissionais de TI*. Lisboa: FCA – Editora de Informática, Lda.
- Sotomayor, A., Rodrigues, J., & Duarte, M. (2013). *Princípios de gestão das organizações*. Lisboa: Rei dos Livros.
- Sousa, A. De. (2002). *Introdução à gestão: uma abordagem sistémica*. Lisboa: Verbo.
- Sousa, M., & Baptista, C. (2011). *Como fazer Investigação, Teses e Relatórios segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor.



- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações*. (3ª Ed.), Lisboa: McGraw-Hill de Portugal.
- Thomas, K. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 3(2), 651-717. Chicago: Rand McNally.
- Tjosvold, D. (1997). Conflict Interdependence: Its Value for Productivity and Individuality. In: C. De Dreu, & E. Van de Vliert. (Eds.). *Using Conflicts in Organizations*. London: Sage Publications.
- Tjosvold, D. (2008). The Conflict-Positive Organization: It Depends Upon Us. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 19–28. doi: 10.1002/job.473.
- Ury, W., Brett, J., & Goldberg, S. (2009). *Resolução de Conflitos*. Lisboa: Actual Editora.
- United Nations. (2001, Dezembro 28). Manual de Resolução de Conflitos. 1ª Ed. Acedido de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan027072.pdf>

## **APÊNDICES**

## **APÊNDICES**

**Apêndice A:** Pedido de autorização à Directora de Estágio para a realização das entrevistas

**Apêndice B:** Guião de entrevista

**Apêndice C:** Entrevista ao Sr. Superintendente Roldão Boa Morte, em 15 de Janeiro de 2015

**Apêndice D:** Entrevista ao Sr. Superintendente Samuel António, em 15 de Fevereiro de 2015

**Apêndice E:** Entrevista ao Sr. Superintendente Alberto Miguel, em 15 de Janeiro de 2015

**Apêndice F:** Entrevista ao Sr. Superintendente Kiakiziki Nascimento, em 15 de Fevereiro de 2015

**Apêndice G:** Entrevista ao Sr. Intendente Artur Varela, em 10 de Janeiro de 2015

**Apêndice H:** Entrevista ao Sr. Subintendente Hélder Lima, em 10 de Janeiro de 2015

**Apêndice I:** Entrevista ao Sr. Subintendente Idalécio Carvalho, em 10 de Janeiro de 2015

**Apêndice J:** Entrevista ao Sr. Subintendente Leonildo Quintas, em 15 de Janeiro de 2015

**Apêndice L:** Entrevista ao Sr. Subintendente Domingos Nascimento, em 15 de Janeiro de 2015

**Apêndice M:** Entrevista ao Sr. Comissário Aurito Vera Cruz, em 15 de Janeiro de 2015

**Apêndice N:** Entrevista ao Sr. Comissário Álvaro Oliveira, em 30 de Janeiro de 2015

**Apêndice O:** Entrevista a Sr.<sup>a</sup> Comissário Teresa Viana, em 15 de Janeiro de 2015

**Apêndice P:** Entrevista ao Sr. Subcomissário Faicô Miguel, em 15 de Janeiro de 2015

**Apêndice Q:** Entrevista a Sr.<sup>a</sup> Subcomissário Sheila Nascimento, em 15 de Fevereiro de 2015

**Apêndice R:** Entrevista ao Sr. Subcomissário Valdir Lisboa, em 30 de Janeiro de 2015

**Apêndice S:** Entrevista ao Sr. Subcomissário Milné Seabra, em 15 de Janeiro de 2015

**Apêndice T:** Entrevista ao Sr. Subcomissário José de Ceita, em 30 de Janeiro de 2015

**Apêndice U:** Entrevista ao Sr. Subcomissário Agostinho Andrade, em 15 de Fevereiro de 2015

**Apêndice V:** Tabelas e Quadros de 1 a 8 das matrizes das unidades de contexto e de registo das questões

Apêndice A

---

Pedido de autorização à Directora de Estágio para a realização das entrevistas

EXMA. SENHORA DIRECTORA DE ESTÁGIO

**Percile Cley Pires dos Santos**, Aspirante a Oficial de Polícia, n.º 16ST/800003, a frequentar o 5.º Ano do Curso de Formação de Oficiais de Polícia, vem mui respeitosamente solicitar a V. Ex.<sup>a</sup> que autorize a realização de entrevistas a alguns Oficiais da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe, com o intuito de obter informações relevantes para a elaboração da Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais, subordinada ao tema “*Gestão de Conflito Organizacional: Uma abordagem sobre a Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe*”, do qual é orientadora a Professora Doutora Sónia Maria Aniceto Morgado.

Pelas dificuldades na obtenção dos dados, não é possível aferir, concretamente, quem serão os entrevistados.

As entrevistas decorrerão entre os meses de Novembro e Dezembro conforme a disponibilidade dos visados.

O Aspirante compromete-se a manter a confidencialidade dos dados obtidos fora do âmbito da elaboração e discussão da Dissertação.

Pede Deferimento

Lisboa e ISCPSI, 08 de Dezembro de 2014

---

Percile Cley Pires dos Santos

Aspirante a Oficial de Polícia n.º 16ST/800003

Apêndice B

---

Guião da entrevista

## ENTREVISTA:

Esta entrevista enquadra-se na Dissertação de Mestrado em Ciências Policiais cujo tema é “*Gestão de Conflito Organizacional: uma abordagem sobre a Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe*”.

O objectivo principal do presente trabalho consiste em identificar os procedimentos mais adequados para gerir conflitos nas instituições, designadamente na PNSTP, neste sentido, gostaria de ouvir a sua opinião sobre alguns aspectos que, no seu entender, possam ser úteis para desenvolver estratégias para lidar com pessoas e situações difíceis, e que também possam caracterizar a gestão de conflito existente na Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe.

Nome do entrevistado:

Local: Data / /2014 Hora do início: \_\_\_\_ Hora do fim: \_\_\_\_

1.1 Organização a que pertence:

1.2 Departamento / Serviço:

1.3 Posto: 1.4 Função:

1.5 Idade: 1.6 Género: 1.7 Habilitações literárias:

1 – No seu entender, existe um modelo de gestão de conflitos na PNSTP?

2 – Quais são os intervenientes no conflito na sua Esquadra?

3 – Em que circunstâncias o problema de conflito se manifesta na sua Esquadra?

4 – Com que frequência ocorre a situação de conflito?

5 - O que foi que deu origem à esta situação de conflito?

6 – Como foi resolvido?

7 – Quais as consequências do conflito?

8 – Qual deve ser a posição do Comandante de Esquadra numa situação de conflito?

9 – Existe algum outro facto que queira comentar sobre este assunto?

Apêndice C

---

Entrevista ao Sr. Superintendente Roldão Boa Morte, em 15 de Janeiro de 2015



**1 – No seu entender, existe um modelo de gestão de conflitos na PNSTP?**

**R:** *“Não há um modelo padronizado. Muitas vezes a actuação policial quando existe estes casos depende de cada responsável.”*

**2 – Quais são os intervenientes no conflito na sua Esquadra?**

**R:** *A fraca ou baixa habilitação literária existente em muitos dos “Oficiais, Chefes e Agentes”*

**3 – Em que circunstâncias o problema de conflito se manifesta na sua Esquadra?**

**R:** *“Na relação sócio-profissional entre os colegas” e relativamente do Comandante de esquadra com os seus inferiores hierárquicos. Mau humor dos elementos, Problemas com os colegas,*

**4 – Com que frequência ocorre essa situação?**

**R:** *“Com alguma frequência.” Como é do conhecimento de muita gente, enquanto a situação sócio-económica não for resolvida, estas situações ocorrem com maior regularidade.*

**5 - O que foi que deu origem à esta situação de conflito?**

**R:** *Surge normalmente “numa relação pessoal e profissional.*

**6 – Como foi resolvido?**

**R:** *A sua resolução assenta “essencialmente na base do diálogo, caso não recorre-se ao Regulamento Disciplinar da Instituição.”*

**7 – Quais as consequências do conflito?**

**R:** *Normalmente quando essas situações acontecem, verifica-se que a qualidade do atendimento piora.”*

**8 – Qual deve ser a posição do Comandante de Esquadra numa situação de conflito?**

**R:** *“Ter a capacidade de gerir e resolvê-los de forma célere.”*

**9 – Existe algum outro facto que queira comentar sobre este assunto?**

**R:** *“Sugiro a criação de um gabinete para gerir esses mesmos conflitos; Criação de um modelo de gestão de conflitos; inteirar-se dos possíveis problemas dos seus subordinados; implementar técnica que proporcione melhores condições de trabalho, etc.”*

Apêndice D

---

Entrevista ao Sr. Superintendente Samuel António, em 15 de Fevereiro de 2015

**1 – No seu entender, existe um modelo de gestão de conflitos na PNSTP?**

**R:** Não.

**2 – Quais são os intervenientes no conflito na sua Esquadra?**

**R:** *Os intervenientes no conflito são todos os elementos que labutam diariamente na PNSTP. Tanto o pessoal policial bem como o pessoal civil.*

**3 – Em que circunstâncias o problema de conflito se manifesta na sua Esquadra?**

**R:** *“Apercebo-me das situações de conflito quando se verifica “problemas no relacionamento do pessoal.”*

**4 – Com que frequência ocorre essa situação?**

**R:** *Muitas vezes.*

**5 – O que foi que deu origem à esta situação de conflito?**

**R:** *“O que deu origem a situação de conflito foi “através de antagonismo de opinião, os agentes não sabem respeitar as opiniões dos outros.”*

**6 – Como foi resolvido?**

**R:** *“A resolução é sempre feita através do diálogo.”*

**7 - Quais as consequências do conflito?**

**R:** *Quando acontece situações de conflito, este traz consigo algumas consequências como por exemplo, Diminui a motivação dos elementos.*

**8 – Qual deve ser a posição do Comandante de Esquadra numa situação de conflito?**

**R:** *O Comandante “deve ser de tal forma eficaz e eficiente de modo a tirar partido do que de bom há ou não nessa situação, tentar manter um clima de entendimento entre as partes e resolver na medida do possível esse conflito.”*

**9 – Existe algum outro facto que queira comentar sobre este assunto?**

**R:** *Penso que esse assunto é importante ser tratado na medida em que actualmente tem-se verificado que nossa sociedade está cada vez mais aberta e com isso os problemas vão surgindo de todos os lados. Desta forma, carece debater sobre esse fenómeno que é transversal a todos e para que possamos no futuro saber lidar com essa situação.*

Apêndice E

---

Entrevista ao Sr. Superintendente Alberto Miguel, em 15 de Janeiro de 2015

**1 – No seu entender, existe um modelo de gestão de conflitos na PNSTP?**

**R:** *Não.*

**2 – Quais são os intervenientes no conflito na sua Esquadra?**

**R:** *Agentes e Chefes.*

**3 – Em que circunstâncias o problema de conflito se manifesta na sua Esquadra?**

**R:** *“Na relação entre pessoal da Esquadra” No desempenho das tarefas.*

**4 – Com que frequência ocorre essa situação?**

**R:** *Com alguma regularidade.*

**5 - O que foi que deu origem à esta situação de conflito?**

**R:** *Lamentavelmente, tal como as suas manifestações, as suas origens variam e são por vezes obscuras e grande parte de conflito que acontece surge através de problemas pessoais.*

**6 – Como foi resolvido?**

**R:** *A forma de resolver foi perceber as necessidades dos intervenientes, conversando com os mesmos.*

**7 – Quais as consequências do conflito?**

**R:** *“Como normalmente os elementos trabalham em grupos, uma das consequências é que o mesmo cria problemas de relacionamento nos grupos.”*

**8 – Qual deve ser a posição do Comandante de Esquadra numa situação de conflito?**

**R:** *O comandante da esquadra é o responsável máximo na sua esquadra e como tal “deve possuir aptidões adequadas para fazer a face a uma situação de conflito de maneira a gerir esse conflito da melhor forma.”*

**9 – Existe algum outro facto que queira comentar sobre este assunto?**

**R:** *Para colmatar a situação da não existência de um modelo de gestão de conflito na nossa organização, é necessário que haja uma liderança funcional, uma comunicação oral entre os elementos que compõem a esquadra, melhor as relações interpessoais.*

Apêndice F

---

Entrevista ao Sr. Superintendente Kiakiziki do Nascimento, em 15 de Fevereiro de 2015

**1 – No seu entender, existe um modelo de gestão de conflitos na PNSTP?**

**R:** *Não*

**2 – Quais são os intervenientes no conflito na sua Esquadra?**

**R:** *Chefes e Agentes.*

**3 – Em que circunstâncias o problema de conflito se manifesta na sua Esquadra?**

**R:** *Na relação profissional entre colegas de serviço.”*

**4 – Com que frequência ocorre essa situação?**

**R:** *Com alguma regularidade (2-3 vezes por mês).*

**5 – O que foi que deu origem à esta situação de conflito?**

**R:** *“Uma das razões que deu origem ao conflito foi através do desentendimento entre o pessoal.”*

**6 – Como foi resolvido?**

**R:** *“Foi resolvido a base no diálogo”*

**7 - Quais as consequências do conflito?**

**R:** *O conflito certamente traz consequências graves e uma das quais é a perda de foco no trabalho, isto porque os elementos se preocupam apenas e resolver os seus problemas e não dão muita atenção ao trabalho que têm para fazer.*

**8 – Qual deve ser a posição do Comandante de Esquadra numa situação de conflito?**

**R:** *“Perceber atempadamente quando este acontece e gerir o mesmo de forma eficiente e eficaz”*

**9 – Existe algum outro facto que queira comentar sobre este assunto?**

**R:** *Não.*

Apêndice G

---

Entrevista ao Sr. Intendente Artur Varela, em 10 de Janeiro de 2015



**1 – No seu entender, existe um modelo de gestão de conflitos na PNSTP?**

**R:** *Sim. Porque mesmo que cada um resolva a sua maneira, o objectivo é chegar a um fim.*

**2 – Quais são os intervenientes no conflito na sua Esquadra?**

**R:** *Os elementos policiais (Oficiais, Agentes, e Chefes).*

**3 – Em que circunstâncias o problema de conflito se manifesta na sua Esquadra?**

**R:** *As vezes não é fácil perceber as vezes percebe-se quando se verifica falta de colaboração na execução de tarefas.*

**4 – Com que frequência ocorre essa situação?**

**R:** *Verifica-se mas com pouca frequência.*

**5 – O que foi que deu origem à esta situação de conflito?**

**R:** *Surgiu através de desentendimento entre os elementos policiais*

**6 – Como foi resolvido?**

**R:** *Foi resolvido com base no regulamento disciplinar.*

**7 - Quais as consequências do conflito?**

**R:** *Por não se ajudarem mutuamente pelo facto de existir uma situação de conflito isso as vezes causa prejuízo para o serviço.*

**8 – Qual deve ser a posição do Comandante de Esquadra numa situação de conflito?**

**R:** *“Ser proactivo quando se verificar uma situação dessa índole não atingir outros contornos.”*

**9 – Existe algum outro facto que queira comentar sobre este assunto?**

**R:** *Não.*

Apêndice H

---

Entrevista ao Sr. Subintendente Hélder Lima, em 10 de Janeiro de 2015

**1 – No seu entender, existe um modelo de gestão de conflitos na PNSTP?**

**R:** *Existe um Diploma (Regulamento Disciplinar) que regulamenta e orienta os decisores dos Comandos Geral, Distrital e Regional, de como gerir e dirimir conflitos.*

**2 – Quais são os intervenientes no conflito na sua Esquadra?**

**R:** *Oficiais, Chefes e Agentes que no seu dia-a-dia labutam nas esquadras.*

**3 – Em que circunstâncias o problema de conflito se manifesta na sua Esquadra?**

**R:** *Normalmente quando se observa relações frias entre os elementos policiais.*

**4 – Com que frequência ocorre essa situação?**

**R:** *De quando em vezes.*

**5 – O que foi que deu origem à esta situação de conflito?**

**R:** *Através da desobediência do inferior hierárquico perante o seu superior.*

**6 – Como foi resolvido?**

**R:** *A resolução foi conseguida por via de diálogo entre o Comandante e as partes envolvidas. E também com base no regulamento disciplinar.*

**7 - Quais as consequências do conflito?**

**R:** *“As vezes o conflito dá lugar a troca de elementos nos grupos.”*

**8 – Qual deve ser a posição do Comandante de Esquadra numa situação de conflito?**

**R:** *“Ser sereno, ter capacidade de diálogo e de análise para a resolução do conflito sem ser parcial.”*

**9 – Existe algum outro facto que queira comentar sobre este assunto?**

**R:** *Sim. Conflito é um facto, e é necessário que exista entre grupos sociais, profissionais, entre indivíduos de índole diferentes desde que dele se encontre soluções positivas para busca de harmonia e reconciliação das partes em conflito.*

Apêndice I

---

Entrevista ao Sr. Subintendente Idalécio Carvalho, em 10 de Janeiro de 2015

**1 – No seu entender, existe um modelo de gestão de conflitos na PNSTP?**

**R:** *Efectivamente existe um modelo de gestão de conflitos.*

**2 – Quais são os intervenientes no conflito na sua Esquadra?**

**R:** *Normalmente são os Agentes.*

**3 – Em que circunstâncias o problema de conflito se manifesta na sua Esquadra?**

**R:** *Quando se verifica alteração de comportamento entre os elementos dos grupos e não só.*

**4 – Com que frequência ocorre essa situação?**

**R:** *A ocorrência dessa situação não é regular.*

**5 – O que foi que deu origem à esta situação de conflito?**

**R:** *Surgiu por via de “desacordos entre os elementos policiais.*

**6 – Como foi resolvido?**

**R:** *Foi resolvida por meio de diálogo confrontando as partes conflitantes.*

**7 - Quais as consequências do conflito?**

**R:** *Por ser uma situação desagradável cria mal-estar nos grupos.*

**8 – Qual deve ser a posição do Comandante de Esquadra numa situação de conflito?**

**R:** *“Ter a capacidade de actuar de imediato perante essa situação e não deixar que se alastre.”*

**9 – Existe algum outro facto que queira comentar sobre este assunto?**

**R:** *Não.*

Apêndice J

---

Entrevista ao Sr. Subintendente Leonildo Quintas, em 15 de Janeiro de 2015

**1 – No seu entender, existe um modelo de gestão de conflitos na PNSTP?**

**R:** *No meu entender não existe um modelo para gestão de conflito.*

**2 – Quais são os intervenientes no conflito na sua Esquadra?**

**R:** *Os intervenientes no conflito na minha esquadra são os Chefes e Agentes.*

**3 – Em que circunstâncias o problema de conflito se manifesta na sua Esquadra?**

**R:** *Sinto o problema quando se verifica falta de condições de vida por parte dos agentes.*

**4 – Com que frequência ocorre essa situação?**

**R:** *Com alguma frequência.*

**5 – O que foi que deu origem à esta situação de conflito?**

**R:** *O conflito surgiu na medida em que os intervenientes sentem lesados pelo salário não digno.*

**6 – Como foi resolvido?**

**R:** *A sua resolução passou por analisar as alternativas e avaliar o resultado das alternativas e buscar uma resolução mais eficiente.*

**7 - Quais as consequências do conflito?**

**R:** *Aumento de stresse nos elementos, com problemas por resolver faz com que os agentes fiquem cada vez mais stressados.*

**8 – Qual deve ser a posição do Comandante de Esquadra numa situação de conflito?**

**R:** *Numa situação conflituosa o Comandante “deve ter a capacidade de manter uma comunicação coerente com os seus subordinados.”*

**9 – Existe algum outro facto que queira comentar sobre este assunto?**

**R:** *Não*

Apêndice L

---

Entrevista ao Sr. Subintendente Domingos do Nascimento, em 15 de Janeiro de 2015



**1 – No seu entender, existe um modelo de gestão de conflitos na PNSTP?**

**R:** *Não existe.*

**2 – Quais são os intervenientes no conflito na sua Esquadra?**

**R:** *Entre Agentes.*

**3 – Em que circunstâncias o problema de conflito se manifesta na sua Esquadra?**

**R:** *Quando se verifica alteração de comportamento em alguns agentes.*

**4 – Com que frequência ocorre essa situação?**

**R:** *Não é constante*

**5 – O que foi que deu origem à esta situação de conflito?**

**R:** *Falta de motivação que se tem verificado em muitos agentes.*

**6 – Como foi resolvido?**

**R:** *A forma de resolver esse tipo de situação passa por manter sempre o diálogo para dar alento aos elementos.*

**7 - Quais as consequências do conflito?**

**R:** *Os elementos deixam de cumprir com as suas tarefas.*

**8 – Qual deve ser a posição do Comandante de Esquadra numa situação de conflito?**

**R:** *“Intervir logo que possível quando se verificar situações dessa natureza e encontrar soluções para cada tipo de conflito.”*

**9 – Existe algum outro facto que queira comentar sobre este assunto?**

**R:** *Não.*

Apêndice M

---

Entrevista ao Sr. Comissário Aurito Vera Cruz, em 15 de Janeiro de 2015

**1 – No seu entender, existe um modelo de gestão de conflitos na PNSTP?**

**R:** *Relativamente a esta questão devo dizer que um modelo propriamente dito não existe, mas nas situações de conflito interno existe procedimentos resultantes do regulamento disciplinar que se adopta para fazer face a uma situação dessa natureza.*

**2 – Quais são os intervenientes no conflito na sua Esquadra?**

**R:** *Normalmente são os elementos da classe de “Agentes.”*

**3 – Em que circunstâncias o problema de conflito se manifesta na sua Esquadra?**

**R:** *Pela experiencia que tenho na instituição policial, e concretamente na minha esquadra, tenho a dizer que o problema de conflito se “verifica mais nos momentos em que os agentes têm problemas financeiros que muitas vezes influencia nos seus trabalhos policiais.”*

**4 – Com que frequência ocorre essa situação?**

**R:** *A situação em causa “ocorre com uma certa frequência”, tendo em conta o baixo nível salarial que a classe dos agentes aufere. E essa situação tem contribuído para o surgimento de indisciplina e desrespeito para com o superior hierárquico.*

**5 – O que foi que deu origem à esta situação de conflito?**

**R:** *Surge “através da perturbação psicológica (frustração), no seio de todas as classes da Polícia Nacional”.*

**6 – Como foi resolvido?**

**R:** *“A melhor forma de resolver é certamente com diálogo frequente com esses elementos.”*

**7 - Quais as consequências do conflito?**

**R:** *Não se sentem motivados para trabalhar.*

**8 – Qual deve ser a posição do Comandante de Esquadra numa situação de conflito?**

**R:** *Perante uma situação de conflito o Comandante de Esquadra “deve ser o primeiro a manter a calma, ter o auto-controlo e auto-domínio de modo a garantir melhor comunicação e resolver situações do conflito.”*

**9 – Existe algum outro facto que queira comentar sobre este assunto?**

**R:** *“No que concerne ao tema em causa gestão de conflito organizacional devo afirmar que muito contribuirá para o engrandecimento da PNSTP. O trabalho científico a ser desenvolvido pelo autor ajudará a resolver diversos problemas de conflito que vem aumentando no seio da corporação policial. Nesta época contemporânea, é imprescindível a existência de um modelo próprio de gestão de conflitos em qualquer organização e a instituição Polícia Nacional que tem missão voltada para o cidadão na resolução de problemas a todos níveis, torna necessário a criação de um gabinete de gestão de conflito na PNSTP.”*

Apêndice N

---

Entrevista ao Sr. Comissário Álvaro Oliveira, em 30 de Janeiro de 2015

**1 – No seu entender, existe um modelo de gestão de conflitos na PNSTP?**

**R:** *Não.*

**2 – Quais são os intervenientes no conflito na sua Esquadra?**

**R:** *São na maior parte das vezes os “Agentes.”*

**3 – Em que circunstâncias o problema de conflito se manifesta na sua Esquadra?**

**R:** *“Quando se dá alteração da escala ou qualquer outra situação relacionada com o serviço.”*

**4 – Com que frequência ocorre essa situação?**

**R:** *“Com alguma frequência.”*

**5 – O que foi que deu origem à esta situação de conflito?**

**R:** *“Divergências de ideias na resolução de tarefas.”*

**6 – Como foi resolvido?**

**R:** *“Foi resolvido através do diálogo.”*

**7 - Quais as consequências do conflito?**

**R:** *“Desvio de atenção nos objectivos da organização”*

**8 – Qual deve ser a posição do Comandante de Esquadra numa situação de conflito?**

**R:** *O Comandante “terá de ser uma pessoa calma com capacidade de actuação, logo que tomar conhecimento tentar resolver de imediato.”*

**9 – Existe algum outro facto que queira comentar sobre este assunto?**

**R:** *“Não.”*

Apêndice O

---

Entrevista a Sr.<sup>a</sup> Comissário Teresa Viana, em 15 de Janeiro de 2015

**1 – No seu entender, existe um modelo de gestão de conflitos na PNSTP?**

**R:** *“Não existe nenhum modelo de gestão de conflitos na PNSTP. Mas cada Comandante de Esquadra deve encontrar uma forma mais viável para resolver a situação.”*

**2 – Quais são os intervenientes no conflito na sua Esquadra?**

**R:** *“Oficiais, Chefes e Agentes.”*

**3 – Em que circunstâncias o problema de conflito se manifesta na sua Esquadra?**

**R:** *“Quando se verifica perda de qualidade relacionamento inter-pessoal.”*

**4 – Com que frequência ocorre essa situação?**

**R:** *“Algumas vezes.”*

**5 – O que foi que deu origem à esta situação de conflito?**

**R:** *“Desentendimento entre colegas.”*

**6 – Como foi resolvido?**

**R:** *“Promovida uma conversa aberta com ambas partes”*

**7 - Quais as consequências do conflito?**

**R:** *Desperdício de recursos.*

**8 – Qual deve ser a posição do Comandante de Esquadra numa situação de conflito?**

**R:** *Numa situação de conflito o Comandante “inteira-se da situação e resolve o problema de imediato dentro das suas capacidades.”*

**9 – Existe algum outro facto que queira comentar sobre este assunto?**

**R:** *Não.*

Apêndice P

---

Entrevista ao Sr. Subcomissário Faicô Miguel, em 15 de Janeiro de 2015



**1 – No seu entender, existe um modelo de gestão de conflitos na PNSTP?**

**R:** *“Existe um modelo de gestão de conflitos na PNSTP.”*

**2 – Quais são os intervenientes no conflito na sua Esquadra?**

**R:** *“Os ‘Chefes e Agentes.’”*

**3 – Em que circunstâncias o problema de conflito se manifesta na sua Esquadra?**

**R:** *“Na mudança de turnos de serviço.”*

**4 – Com que frequência ocorre essa situação?**

**R:** *“Regularmente”*

**5 – O que foi que deu origem à esta situação de conflito?**

**R:** *O conflito surgiu a partir do momento em que se efectuava a rendição de serviço, em que “outros grupos chegam atrasados inviabilizando assim a saída dos outros para tratarem dos seus assuntos pessoais.”*

**6 – Como foi resolvido?**

**R:** *A melhor forma de resolução foi marcar reunião com os grupos de serviço de modo a solucionar os conflitos existentes. “Procurando ouvir as partes dos motivos que dão origem aos atrasos frequentes.”*

**7 - Quais as consequências do conflito?**

**R:** *O conflito por ser mau, traz sempre algumas consequências e uma delas é a quebra de coesão nos grupos de serviço.*

**8 – Qual deve ser a posição do Comandante de Esquadra numa situação de conflito?**

**R:** *O Comandante “deve procurar actuar com celeridade quando essas situações acontecem.”*

**9 – Existe algum outro facto que queira comentar sobre este assunto?**

**R:** *Não.*

Apêndice Q

---

Entrevista a Sr.<sup>a</sup> Subcomissário Sheila Nascimento, em 15 de Fevereiro de 2015

**1 – No seu entender, existe um modelo de gestão de conflitos na PNSTP?**

**R:** *Não, na PNSTP qualquer situação de conflito que surge cabe cada Comandante resolvê-lo consoante os seus parâmetros.*

**2 – Quais são os intervenientes no conflito na sua Esquadra?**

**R:** *Na minha esquadra os intervenientes são os “Oficiais, Agentes e Chefes.”*

**3 – Em que circunstâncias o problema de conflito se manifesta na sua Esquadra?**

**R:** *Normalmente sinto o problema de conflito “quando se verifica a existência de relações interpessoais frias entre os elementos da esquadra.”*

**4 – Com que frequência ocorre essa situação?**

**R:** *Ocorre com “pouca frequência”.*

**5 – O que foi que deu origem à esta situação de conflito?**

**R:** *Surgiu quando um dos elementos da esquadra tentou colocar os “interesses pessoais a frente dos interesses do colectivo.”*

**6 – Como foi resolvido?**

**R:** *“Por ser primário a situação foi resolvida com diálogo.”*

**7 - Quais as consequências do conflito?**

**R:** *Os agentes sentem-se desmotivados quando não conseguem resolver essas situações.*

**8 – Qual deve ser a posição do Comandante de Esquadra numa situação de conflito?**

**R:** *“Penso que a capacidade de resposta do comandante de esquadra numa situação de conflito deve estar ligada a boa capacidade de liderança.”*

**9 – Existe algum outro facto que queira comentar sobre este assunto?**

**R:** *“Sim. Sendo a PNSTP uma instituição que presta o serviço a sociedade ou melhor aos cidadãos, é importante que haja um modelo de gestão de conflito nessa instituição de forma que os seus efectivos passam a estar cada vez mais motivados para prestar melhor serviço aos cidadãos. É certo que os conflitos encontram-se presentes nas nossas vidas, e assim, encontrar uma forma de geri-los seria uma estratégia para termos cada vez mais os elementos da nossa Polícia mais motivados capazes de exercer melhor a sua função.”*

Apêndice R

---

Entrevista ao Sr. Subcomissário Valdir Lisboa, em 30 de Janeiro de 2015

**1 – No seu entender, existe um modelo de gestão de conflitos na PNSTP?**

**R:** *“Sim.”*

**2 – Quais são os intervenientes no conflito na sua Esquadra?**

**R:** *“Oficiais, Chefes e agentes.”*

**3 – Em que circunstâncias o problema de conflito se manifesta na sua Esquadra?**

**R:** *“Quando se verifica muitas vezes conversas paralelas entre colegas.”*

**4 – Com que frequência ocorre essa situação?**

**R:** *“Que chega ao conhecimento do Comandante são “poucas vezes”, (mais ou menos um caso por mês).”*

**5 – O que foi que deu origem à esta situação de conflito?**

**R:** *“Surge por várias formas como por exemplo “desentendimento entre pessoal”, “situação económica dos elementos policiais” que é um dos problemas sérios na nossa polícia.”*

**6 – Como foi resolvido?**

**R:** *“Para cada caso resolve-se conforme a situação, normalmente é resolvido através do diálogo.”*

**7 - Quais as consequências do conflito?**

**R:** *“A situação de conflito põe em causa o bem-estar do grupo.”*

**8 – Qual deve ser a posição do Comandante de Esquadra numa situação de conflito?**

**R:** *“Dirimir da melhor forma possível, sem deixar que esse se prolongue.”*

**9 – Existe algum outro facto que queira comentar sobre este assunto?**

**R:** *“Sim. Primeiramente gostaria de salientar que o conflito faz parte da natureza humana, surge quando não há entendimento entre as partes. Os problemas gravitam a nossa volta e temos é que encontrar mecanismos de os evitar e quando não for possível evitar, então devemos tentar resolvê-los de melhor forma que pudermos, ou seja, devemos encontrar um ponto de equilíbrio. A nossa decisão deve surgir depois de ouvidos todos os intervenientes nesse conflito para não cometermos injustiças.”*

Apêndice S

---

Entrevista ao Sr. Subcomissário Milné Seabra, em 15 de Janeiro de 2015

**1 – No seu entender, existe um modelo de gestão de conflitos na PNSTP?**

**R:** “Não.”

**2 – Quais são os intervenientes no conflito na sua Esquadra?**

**R:** “Agentes e Chefes.”

**3 – Em que circunstâncias o problema de conflito se manifesta na sua Esquadra?**

**R:** “Normalmente através da expressão facial e verbal dos elementos.”

**4 – Com que frequência ocorre essa situação?**

**R:** “De vez em quando”.

**5 – O que foi que deu origem à esta situação de conflito?**

**R:** “incumprimento de tarefas por parte dos subordinados.”

**6 – Como foi resolvido?**

**R:** “Resolvido de acordo com Regulamento Disciplinar.”

**7 - Quais as consequências do conflito?**

**R:** *As consequências do conflito são muitas mas o que se nota mais é que origina mau relacionamento inter-pessoal.*

**8 – Qual deve ser a posição do Comandante de Esquadra numa situação de conflito?**

**R:** “O Comandante da Esquadra como o responsável máximo, numa situação de conflito deve tentar buscar um rápido entendimento entre as partes.”

**9 – Existe algum outro facto que queira comentar sobre este assunto?**

**R:** Não.

Apêndice T

---

Entrevista ao Sr. Subcomissário José de Ceita, em 30 de Janeiro de 2015



**1 – No seu entender, existe um modelo de gestão de conflitos na PNSTP?**

**R:** *“No meu entender não existe um modelo de gestão de conflito na PNSTP.” “Qualquer situação de conflito que surja dentro desta instituição e resolvida de acordo com o ponto de vista do superior hierárquico.”*

**2 – Quais são os intervenientes no conflito na sua Esquadra?**

**R:** *“Chefes e Agentes.”*

**3 – Em que circunstâncias o problema de conflito se manifesta na sua Esquadra?**

**R:** *Quando se verifica um “clima de tensão no relacionamento inter-pessoal.”*

**4 – Com que frequência ocorre essa situação?**

**R:** *Essa situação ocorre com “pouca frequência”.*

**5 – O que foi que deu origem à esta situação de conflito?**

**R:** *Surge normalmente devido alguns elementos que trazem os seus problemas para o serviço e quando se dá qualquer situação não conseguem controlar, logo partem para discussão.”*

**6 – Como foi resolvido?**

**R:** *A forma de resolver “é basicamente o diálogo em primeiro lugar.”*

**7 - O que foi que deu origem à esta situação de conflito?**

**R:** *Aumento de stresse nos elementos.*

**8 – Qual deve ser a posição do Comandante de Esquadra numa situação de conflito?**

**R:** *O comandante de Esquadra como líder que é, deve fazer prevalecer a sua capacidade de liderança.*

**9 – Existe algum outro facto que queira comentar sobre este assunto?**

**R:** *Não.*

Apêndice U

---

Entrevista ao Sr. Subcomissário Agostinho Andrade, em 15 de Fevereiro de 2015

**1 – No seu entender, existe um modelo de gestão de conflitos na PNSTP?**

**R:** “Não.”

**2 – Quais são os intervenientes no conflito na sua Esquadra?**

**R:** “*Chefes e Agentes*”

**3 – Em que circunstâncias o problema de conflito se manifesta na sua Esquadra?**

**R:** “*Sempre que certos elementos percebem que há benefícios para uns e não para outros.*”

**4 – Com que frequência ocorre essa situação?**

**R:** “*Com alguma regularidade.*”

**5 – O que foi que deu origem à esta situação de conflito?**

**R:** “*O conflito surgiu através de trocas de palavras entre os elementos.*”

**6 – Como foi resolvido?**

**R:** “*É resolvido com diálogo para não alastrar mais a situação.*”

**7 - Quais as consequências do conflito?**

**R:** *Normalmente quando os agentes entram em troca de palavras acabam por desviar atenção no trabalho que tem a fazer e isso é uma das consequências provocadas pelo conflito.*

**8 – Qual deve ser a posição do Comandante de Esquadra numa situação de conflito?**

**R:** “*Ser proactivo, procurando perceber o porquê da existência dessa situação e tentar resolver o quanto antes.*”

**9 – Existe algum outro facto que queira comentar sobre este assunto?**

**R:** Não.

Apêndice V

---

Tabelas e Quadros de 1 a 8 das matrizes das unidades de contexto e de registo das questões

**Tabela 1: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 1.**

Categorias	Subcategorias	Unidade de Registo	Entrevistados																		Unid. de Enumeração	Resultados (%)	Oficiais do ISCPSP	Oficiais de outras instituições	Oficiais de Carreira
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18					
Modelo de Gestão de Conflitos	Afirmativo	1.1 Sim					x	x		x				x		x				5	27,8%	1	3	1	
	Negativo	1.2 Não	x	x	x	x			x		x	x	x	x		x		x	x	x	13	72,2%	5	1	7

**Tabela 2: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 2.**

Categorias	Subcategorias	Unidade de Registo	Entrevistados																Unid. de Enumeração	Resultados (%)	Oficiais do ISCPSP	Oficiais de outras instituições	Oficiais de Carreira	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16						17
Intervenientes	Elementos Policiais	2.1 Oficiais	x		x		x	x	x				x		x	x				8	44,44%	4	1	3
		2.2 Chefes	x	x	x	x	x	x	x				x	x	x	x	x	x	x	14	77,78%	5	3	5
		2.3 Agentes	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	18	100,0%	6	4	8
	Civis	2.4 Outros			x															1	5,56%	1	0	0

**Tabela 3: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 3.**

Categorias	Subcategorias	Unidade de Registo	Entrevistados																		Unid. de Enumeração	Resultados (%)	Oficiais do ISCPSP	Oficiais de outras instituições	Oficiais de Carreira
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18					
Manifestação do Conflito	Inter-relacionamento	3.1 Relação pessoal	x	x	x	x		x	x		x	x		x	x	x	x	x	x	14	77,78%	5	3	6	
	Operacional	3.2 Execução de tarefas					x							x						2	11,1%	0	1	1	
	Financeira	3.3 Condições financeiras							x		x									2	11,1%	1	0	1	

**Tabela 4: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 4.**

Categorias	Subcategorias	Unidade de Registo	Entrevistados																		Unid. de Enumera ção	Resultados (%)	Oficiais do ISCPSP	Oficiais de outras instituições	Oficiais de Carreira
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18					
Frequência da ocorrência	Tempo	4.1 Com alguma frequência	x	x		x			x		x	x							x	7	38,89%	3	0	4	
		4.2 Muitas vezes			x									X						2	11,11%	1	1	0	
		4.3 Pouca frequência					x	x		x	X		x		x	x	x	x	X	9	50,00%	2	3	4	

**Tabela 5: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 5.**

Categorias	Subcategorias	Unidade de Registo	Entrevistados																		Unid. de Enumeração	Resultados (%)	Oficiais do ISCPSP	Oficiais de outras instituições	Oficiais de Carreira
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18					
Origem/Causa	Relacionamento	5.1 Divergências entre o pessoal	x			x	x							x			x		x	x	7	38.9%	3	0	4
		5.2 Antagonismo de opinião				x				x			x								3	16.7%	1	1	1
		5.3 Problemas pessoais	x	x								x			x	x					5	27.8%	3	1	1
	Financeiro	5.4 Desmotivação									x										1	5.6%	0	0	1
		5.5 Baixo salário								x								x			2	11.1%	1	0	1
	Tarefas	5.6 Desobediência dos subordinados							x												1	5.6%	0	1	0
		5.7 Incumprimento de tarefas																	x		1	5.6%	0	1	0

**Tabela 6: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 6.**

Categorias	Subcategorias	Unidade de Registo	Entrevistados																		Unid. de Enumeração	Resultados (%)	Oficiais do ISCPSP	Oficiais de outras instituições	Oficiais de Carreira
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18					
Formas de resolução	Dialogar	6.1 <i>Diálogo</i>	x		x	x			x		x			x	x	x	x	x	x	x	12	66.67%	5	2	5
		6.3 <i>Perceber as necessidades dos elementos</i>							x												1	5.56%	0	1	0
		6.4 <i>Analisar alternativas e buscar melhor solução</i>								x		x									2	11.11%	1	1	0
	Legislar	6.2 <i>Regulamento Disciplinar</i>		x				x					x								3	16.67%	0	0	3

**Tabela 7: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 7.**

Categorias	Subcategorias	Unidade de Registo	Entrevistados																Unid. de Enumeração	Resultados (%)	Oficiais do ISCPSP	Oficiais de outras instituições	Oficiais de Carreira		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16						17	18
Consequências	Consequências psicológicas	7.1 Diminuição da motivação	x		x							x				x				4	22,22%	4	0	0	
		7.3 Problemas de relacionamento		x		x				x							x	x			5	27,78%	2	2	1
		7.5 Aumento de stress							x										x		2	11,11%	0	0	2
	Perda de eficiência	7.2 Perda de foco no trabalho									x		x							x	3	16,67%	0	0	3
		7.4 Prejuízo para o serviço						x							x						2	11,11%	0	0	2
		7.6 Piora qualidade do atendimento	x																		1	5,56%	1	0	0
		7.7 Troca de elementos							x												1	5,56%	0	1	0
		7.8 Quebra de coesão no grupo														x					1	5,56%	0	1	0

**Tabela 8: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 8.**

Categorias	Subcategorias	Unidade de Registo	Entrevistados																Unid. de Enumeração	Resultados (%)	Oficiais do ISCPSP	Oficiais de outras instituições	Oficiais de Carreira
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18			
Postura/Posição do Comandante perante o conflito	Eficiência	8.1 Ser eficaz e eficiente		x	x														2	11.11%	2	0	0
		8.2 Resolver de forma célere	x							x							x		3	16.67%	2	0	1
		8.3 Ser proactivo				x				x		x	x						4	22.22%	0	0	4
	Liderança	8.5 capacidade de diálogo					x	x			x					x		x	5	27.78%	2	2	1
		8.6 capacidade de decisão													x				1	5.56%	0	1	0
		8.4 Possuir capacidades adequadas		x															1	5.56%	0	0	1
	Conhecimento	8.7 Buscar entendimento															x		1	5.56%	0	1	0
		8.8 Procurar a origem do conflito																x	1	5.56%	0	0	1

**Tabela 9: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 9.**

Categorias	Subcategorias	Unidade de Registo	Entrevistados																Unid. de Enumeração	Resultados (%)	Oficiais do ISCPSP	Oficiais de outras instituições	Oficiais de Carreira
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18			
Questão aberta		9.1 Criação de um gabinete para gerir conflitos	x									x							2	11,11%	2	0	0
		9.2 Criação de um modelo de gestão de conflitos	x									x				x			3	16,67%	3	0	0
		9.3 Intenar-se dos possíveis problemas dos subordinados	x													x	x		3	16,67%	3	0	0
		9.4 Implementar técnicas que proporcione melhores condições de trabalho	x																1	5,56%	1	0	0
		9.5 É necessário que haja uma liderança funcional	x																1	5,56%	0	0	1
		9.6 Não			x	x	x	x	x	x			x	x	x			x	12	66,67%	1	4	7
		9.7 Uma comunicação oral entre os elementos que compõem a esquadra	x																1	5,56%	0	0	1
		9.8 Melhorar as relações interpessoais	x																1	5,56%	0	0	1
		9.9 devo afirmar que o tema gestão de conflito organizacional em muito contribuirá para o engrandecimento da PNSTP.		x								x							2	11,11%	1	0	0
		9.10 salientar que o conflito faz parte da natureza humana, surge quando não há entendimento entre as partes															x		1	5,56%	1	0	0
		9.11 A nossa decisão deve surgir depois de ouvidos todos os intervenientes nesse conflito para não cometermos injustiças															x		1	5,56%	1	0	0

**Quadro 1 - Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 1.**

<b>Entrevistados</b>	<b>Unidade de contexto</b>	<b>Unidade de Registo</b>
#1	- “Não há um modelo padronizado.”	1.1
#2	- “Não”.	1.1
#3	- “Não”.	1.1
#4	- “Não”.	1.1
#5	- “Sim. Porque mesmo que cada um resolva a sua maneira, o objectivo é chegar a um fim.”	1.2
#6	- “Existe um Diploma (Regulamento Disciplinar) que regulamenta e orienta os decisores dos Comandos Geral, Distrital e Regional, de como gerir e dirimir conflitos.”	1.2
#7	- “No meu entender não existe um modelo para gestão de conflito.”	1.1
#8	- “Efectivamente que existe um modelo de gestão de conflitos.”	1.2
#9	- “Não existe.”	1.1
#10	- “Relativamente a esta questão devo dizer que um modelo propriamente dito não existe”	1.1
#11	- “Não.”	1.1
#12	- “Não existe nenhum modelo de gestão de conflitos na PNSTP.”	1.1
#13	- “Existe um modelo de gestão de conflitos na PNSTP.”	1.2
#14	- “Não”	1.1
#15	- “Sim.”	1.2
#16	- “Não.”	1.1
#17	- “No meu entender não existe um modelo de gestão de conflito na PNSTP.”	1.1
	- “Qualquer situação de conflito que surja dentro desta instituição e resolvida de acordo com o ponto de vista do superior hierárquico.”	1.3
#18	- “Não.”	1.1



**Quadro 2 - Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 2.**

Entrevistados	Unidade de contexto	Unidade de Registo
#1	- “Oficiais”	2.1
	- “Chefes”	2.2
	- “Agentes”	2.3
#2	- “Agentes e Chefes.”	2.2
#3	- “São todos os elementos da PNSTP. Tanto o pessoal policial bem como o pessoal civil.”	2.4
#4	- “Chefes”	2.2
	- “Agentes”	2.3
	- “Oficiais”	2.1
#5	- “Chefes”	2.2
	- “Agentes”	2.3
	- “Oficiais”	2.1
#6	- “Chefes”	2.2
	- “Agentes”	2.3
	- “Chefes”	2.2
#7	- “Agentes”	2.3
	- “Agentes”	2.4
#9	- “Agentes”	2.4
#10	- “Agentes”	2.4
#11	- “Agentes.”	2.4
	- “Oficiais”	2.1
#12	- “Chefes”	2.2
	- “Agentes”	2.3
	- “Chefes”	2.2
#13	- “Agentes”	2.3
	- “Oficiais”	2.1
	- “Chefes”	2.2
#14	- “Agentes”	2.3
	- “Oficiais”	2.1
	- “Chefes”	2.2
#15	- “Agentes”	2.3
	- “Chefes”	2.2
	- “Agentes”	2.3
#16	- “Chefes”	2.2
	- “Agentes”	2.3
	- “Chefes”	2.2
#17	- “Agentes”	2.3
	- “Chefe”	2.2
#18	- “Agentes”	2.3

**Quadro 3 - Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 3.**

<b>Entrevistados</b>	<b>Unidade de contexto</b>	<b>Unidade de Registo</b>
#1	- <i>“Na relação sócio-profissional entre os colegas”</i>	3.1
#2	- <i>“Mal-estar na relação entre os colegas”</i>	3.1
	- <i>“Problemas no relacionamento do pessoal”</i>	3.1
#3	- <i>“Perda de foco nas tarefas”</i>	3.2
#4	- <i>“Na relação profissional entre colegas de serviço”</i>	3.1
#5	- <i>“Quando se verifica falta de colaboração na execução de tarefas”</i>	3.2
#6	- <i>“Normalmente quando se observa relações frias entre os elementos policiais”</i>	3.1
#7	- <i>“Sinto o problema quando se verifica falta de condições de vida por parte dos agentes e também condições de trabalho”</i>	3.3
#8	- <i>“Quando se verifica alteração de comportamento entre os elementos dos grupos e não só.”</i>	3.1
#9	- <i>“Quando se verifica alteração de comportamento em alguns agentes.”</i>	3.1
#10	- <i>“Verifica-se mais nos momentos em que os agentes têm problemas financeiros, pessoal e familiar”</i>	3.3
#11	- <i>“Quando se dá alteração da escala ou qualquer outra situação relacionada com o serviço.”</i>	3.1
#12	- <i>“Perda de qualidade relacionamento inter-pessoal.”</i>	3.1
#13	- <i>“Na mudança de turnos de serviço.”</i>	3.2
#14	- <i>“Quando se verifica a existência de relações interpessoais frias; Mau humor dos elementos.”</i>	3.1
#15	- <i>“Quando se verifica muitas vezes conversas paralelas entre colegas, mal-estar no grupo de serviço.”</i>	3.1
#16	- <i>“Expressão facial e verbal dos elementos.”</i>	3.4
#17	- <i>“Clima de tensão no relacionamento inter-pessoal.”</i>	3.1
#18	- <i>“Sempre que certos elementos percebem que há benefícios para uns e não para outros.”</i>	3.4

**Quadro 4 - Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 4.**

Entrevistados	Unidade de contexto	Unidade de Registo
#1	- “Com alguma frequência.”	4.1
#2	- “Com alguma regularidade.”	4.1
#3	- “Muitas vezes”	4.2
#4	- “Com alguma regularidade (2-3 vezes por mês).”	4.1
#5	- “Verifica-se mas com pouca frequência.”	4.3
#6	- “De quando em vezes.”	4.3
#7	- “Com alguma frequência”	4.1
#8	- “Não é regular.”	4.3
#9	- “ Não é constante”	4.3
#10	- “Ocorre com uma certa frequência”	4.1
#11	- “Com alguma frequência.”	4.1
#12	- “Algumas vezes.”	4.3
#13	- “Regularmente”	4.2
#14	- “Pouca frequência”	4.3
#15	- “Poucas vezes”	4.3
#16	- “De vez em quando”	4.3
#17	- “Pouca frequência”	4.3
#18	- “Com alguma regularidade.”	4.1

**Quadro 5 - Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 5.**

<b>Entrevistados</b>	<b>Unidade de contexto</b>	<b>Unidade de Registo</b>
<b>#1</b>	-“Divergências entre as várias gerações”	5.1
	-“Interesses pessoais”	5.3
<b>#2</b>	-“Problemas pessoais”	5.3
<b>#3</b>	-“Antagonismo de opinião”	5.2
<b>#4</b>	-“Desentendimentos entre o pessoal”	5.1
<b>#5</b>	-“Desentendimento entre os elementos policiais”	5.1
<b>#6</b>	-“Desobediência por parte dos subordinados”	5.6
<b>#7</b>	-“Baixo salário”	5.5
<b>#8</b>	-“Desacordos entre os elementos”	5.2
<b>#9</b>	-“Desmotivação”	5.4
<b>#10</b>	-“Perturbação psicológicas (frustração) ”	5.3
<b>#11</b>	-“Divergências de ideias na resolução de tarefas”	5.2
<b>#12</b>	-“Desentendimento entre colegas”	5.1
<b>#13</b>	-“Necessidades pessoais”	5.3
<b>#14</b>	-“Interesses pessoais em detrimento do colectivo”	5.3
<b>#15</b>	-“Desentendimento entre o pessoal”	5.1
	-“Má situação económica dos elementos policiais”	5.5
<b>#16</b>	-“Incumprimento de tarefas por parte dos subordinados”	5.7
<b>#17</b>	-“Discussão por parte dos Agentes”	5.1
<b>#18</b>	-“Troca de palavras”	5.1

**Quadro 6 - Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 6.**

<b>Entrevistados</b>	<b>Unidade de contexto</b>	<b>Unidade de Registo</b>
#1	- “Essencialmente na base do diálogo,”	6.1
	- “Regulamento Disciplinar da Instituição.”	6.2
#2	- “Perceber as necessidades dos intervenientes e conversando com os mesmos”	6.3
#3	- “Manter o diálogo com os conflitantes”	6.1
#4	- “Resolvido com base no diálogo”	6.1
#5	- “Foi resolvido com base no regulamento disciplinar”	6.2
#6	- “Primeiramente com diálogo”, posteriormente com o	6.1
	- “Regulamento Disciplinar”	6.2
#7	- “Passou por analisar as alternativas e avaliar o resultado das alternativas e buscar uma resolução mais eficiente.”	6.4
#8	- “Foi resolvido por meio de diálogo confrontando as partes conflitantes.”	6.1
#9	- “Manter sempre o diálogo para dar alento aos elementos”	6.1
#10	- “A melhor forma de resolver é certamente com diálogo frequente com esses elementos.”	6.1
#11	- “Foi resolvido através do diálogo.”	6.1
#12	- “Promover uma conversa aberta com ambas partes.”	6.1
#13	- “Procurou-se conversar e perceber dos elementos os problemas que lhes afligiam”	6.1
#14	- “Por ser primário a situação foi resolvida com diálogo”	6.1
#15	- “Para cada caso resolve-se conforme a situação, normalmente é resolvido através do diálogo.”	6.1
#16	- “Resolvido de acordo com Regulamento Disciplinar.”	6.2
#17	- “A forma de resolver é basicamente o diálogo em primeiro lugar,”	6.1
#18	- “É resolvido com diálogo para não alastrar mais a situação.”	6.1

**Quadro 7 - Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 7.**

<b>Entrevistados</b>	<b>Unidade de contexto</b>	<b>Unidade de Registo</b>
#1	-“Piora a qualidade do atendimento”	7.6
	-“Desmotiva os elementos”	7.1
#2	-“Cria problemas de relacionamento nos grupos”	7.3
#3	-“Diminui a motivação dos elementos”	7.1
#4	-“Perda de foco no trabalho”	7.2
#5	-“Causa prejuízo para o serviço”	7.4
#6	-“Origina troca de elementos no grupo”	7.3
#7	-“Aumento de stresse nos elementos.”	7.5
#8	-“Cria mal-estar nos grupos”	7.3
#9	-“O elemento deixa de cumprir com as suas tarefas”	7.2
#10	-“Não se sentem motivados a trabalhar”	7.1
#11	-“Desvio de atenção nos objectivos da organização”	7.2
#12	-“Desperdício de recursos”	7.4
#13	-“Quebra de coesão nos grupos”	7.3
#14	-“Os agentes sentem-se desmotivados quando não conseguem resolver essas situações”	7.1
#15	-“Põe em causa o bem-estar do grupo”	7.3
#16	-“Origina mau relacionamento inter-pessoal”	7.3
#17	-“Os agentes ficam stressados”	7.5
#18	-“Desvio de atenção na execução de tarefas”	7.2

**Quadro 8 - Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 8.**

Entrevistados	Unidade de contexto	Unidade de Registo
#1	<i>“Ter a capacidade de gerir e resolvê-los de forma célere.”</i>	8.2
#2	<i>“Deve possuir aptidões adequadas para fazer a face a uma situação de conflito de maneira a gerir esse conflito da melhor forma.”</i>	8.4
#3	<i>“Deve ser de tal forma eficaz e eficiente de modo a tirar partido do que de bom há ou não nessa situação, tentar manter um clima de entendimento entre as partes e resolver na medida do possível esse conflito.”</i>	8.1
#4	<i>“Perceber atempadamente quando este acontece e gerir o mesmo de forma eficiente e eficaz”</i>	8.1
#5	<i>“Ser proactivo quando se verificar uma situação dessa índole, para não atingir outros contornos, criar dinâmica entre os grupos quando ocorrer situações conflituosas.”</i>	8.3
#6	<i>“Ser sereno, ter capacidade de diálogo e de análise para a resolução do conflito sem ser parcial.”</i>	8.4
#7	<i>“Deve ter a capacidade de manter uma comunicação coerente com os seus subordinados.”</i>	8.5
#8	<i>“Ter a capacidade de actuar de imediato e não deixar que a situação se alastre.”</i>	8.2
#9	<i>“Intervir logo que possível quando se verificar situações dessa natureza e encontrar soluções para cada tipo de conflito.”</i>	8.3
#10	<i>“Deve manter a calma, ter auto-controlo e auto-domínio de modo a garantir melhor comunicação e resolver situações do conflito”</i>	8.6
#11	<i>“Terá de ser uma pessoa calma com capacidade de actuação, logo que tomar conhecimento tentar resolver de imediato.”</i>	8.3
#12	<i>“Inteirar-se da situação e resolve o problema de imediato dentro das suas capacidades.”</i>	8.3
#13	<i>“Deve ter uma boa capacidade de decisão e procurar actuar com celeridade quando essas situações acontecem.”</i>	8.2
#14	<i>“Penso que o Comandante de Esquadra numa situação de conflito deve manter boa comunicação e liderança.”</i>	8.5
#15	<i>“Dirimir da melhor forma possível, sem deixar que esse se prolongue.”</i>	8.2
#16	<i>“Tentar ser inteligente, procurando buscar um rápido entendimento entre as partes.”</i>	8.2
#17	<i>“Tentar manter boa comunicação com os seus elementos, procurando chamar os intervenientes e tentar perceber a origem e resolver o conflito o mais rápido possível.”</i>	8.5
#18	<i>“Ser proactivo, procurando perceber o porquê da existência dessa situação e tentar resolver o quanto antes.”</i>	8.3

**Quadro 9 - Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 9.**

Entrevistados	Unidade de contexto	Unidade de Registo
#1	- “Criação de um gabinete para gerir conflitos;	9.1
	“Criação de um modelo de gestão de conflitos;”	9.2
	“Inteirar-se dos possíveis problemas dos seus subordinados;”	9.3
	“Implementar técnica que proporcione melhores condições de trabalho, etc.”	9.4
#2	- “É necessário que haja uma liderança funcional;”	9.5
	“Uma comunicação oral entre os elementos que compõem a esquadra;”	9.7
	“Melhorar as relações interpessoais.”	9.8
#3	- “Penso que esse assunto é importante ser tratado na medida em que actualmente tem-se verificado que nossa sociedade está cada vez mais aberta e com isso os problemas vão surgindo de todos os lados. Desta forma, carece debater sobre esse fenómeno que é transversal a todos e para que possamos no futuro saber lidar com essa situação.”	9.9
#4	- “Não.”	9.6
#5	- “Não.”	9.6
#6	- “Não.”	9.6
#7	- “Não.”	9.6
#8	- “Não.”	9.6
#9	- “Não.”	9.6
#10	- “No que concerne ao tema em causa gestão de conflito organizacional devo afirmar que muito contribuirá para o engrandecimento da PNSTP. O trabalho científico a ser desenvolvido pelo autor ajudará a resolver diversos problemas de conflito que vem aumentando no seio da corporação policial. Nesta época contemporânea;”	9.9
	“É imprescindível a existência de um modelo próprio de gestão de conflitos em qualquer organização;”	9.2
	“Torna necessário a criação de um gabinete de gestão de conflito na PNSTP.”	9.1
#11	- “Não.”	9.6
#12	- “Não.”	9.6
#13	- “Não.”	9.6
#14	- “É importante que haja um modelo de gestão de conflito nessa instituição;”	9.2
	“É certo que os conflitos encontram-se presentes nas nossas vidas, e assim, encontrar uma forma de geri-los seria uma estratégia importante.”	9.3
	“Sim. Primeiramente gostaria de salientar que o conflito faz parte da natureza humana, surge quando não há entendimento entre as partes;”	9.11
#15	“Os problemas gravitam a nossa volta e temos é que encontrar mecanismos de os evitar e quando não for possível evitar, então devemos tentar resolvê-los de melhor forma que pudermos;”	9.3



	<i>“A nossa decisão deve surgir depois de ouvidos todos os intervenientes nesse conflito para não cometermos injustiças.”</i>	9.10
<b>#16</b>	- “Não.”	9.6
<b>#17</b>	- “Não.”	9.6
<b>#18</b>	- “Não.”	9.6

---

## **ANEXOS**

## **ANEXOS**

**Anexo 1:** Organograma da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe

**Anexo 2:** Categorias profissionais da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe

**Anexo 3:** Decreto n.º 42 223/59, de 18 de Abril criou o Corpo de Polícia de Segurança Pública de São Tomé e Príncipe

**Anexo 4:** Decreto n.º 43 527/61, de 8 de Março criou o Corpo de Polícia de São Tomé e Príncipe

**Anexo 5:** Decreto-Lei n.º 10/75, de 27 de Agosto criou a Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe

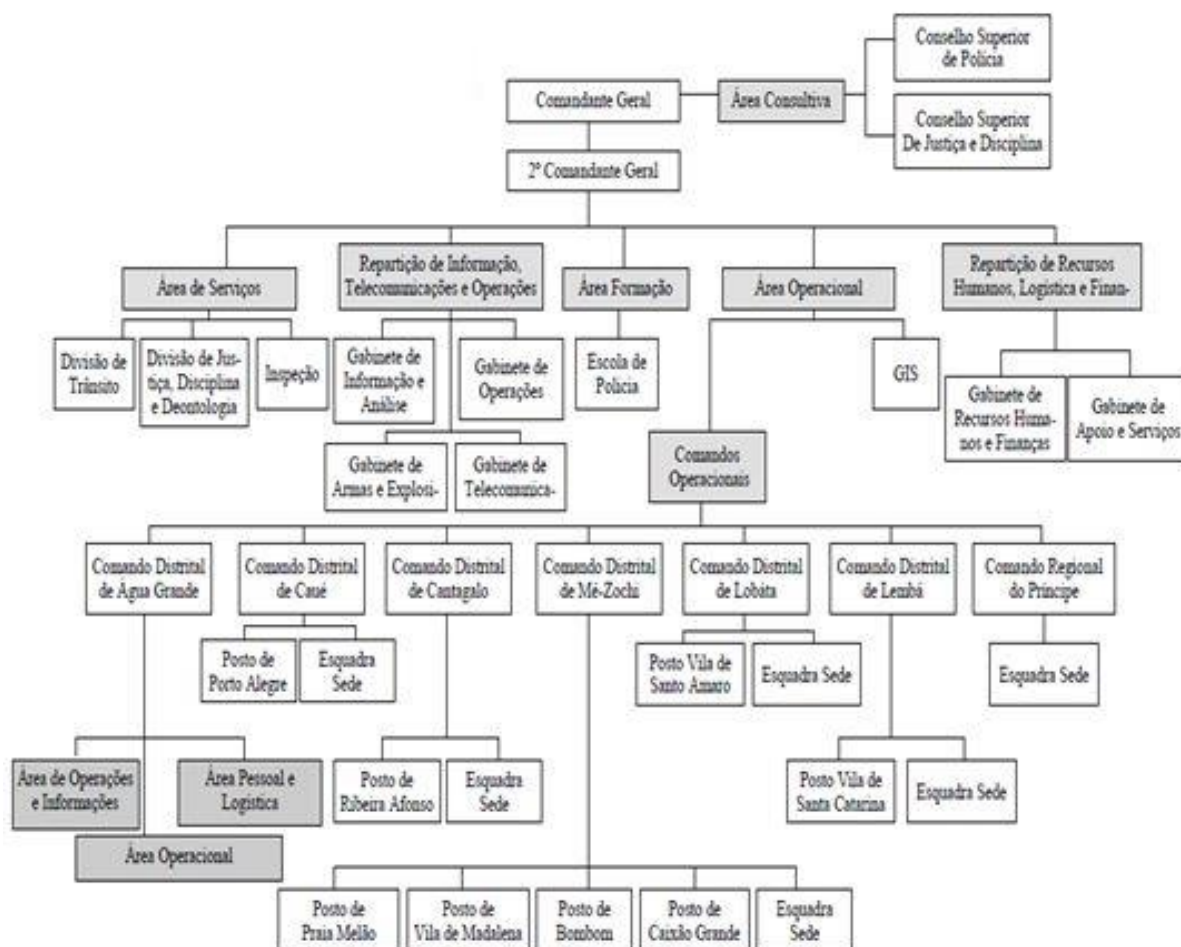
**Anexo 6:** Decreto-Lei n.º 20/91, de 23 de Abril Março extinguiu o Departamento e criou o Comando Geral da Polícia de São Tomé e Príncipe

---

**Anexo 1**

**Organograma da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe**

## ORGANOGRAMA DA POLÍCIA NACIONAL DE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE



**Anexo 2**

---

Categorias profissionais da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe

## **CATEGORIAS PROFISSIONAIS**

### **DA POLÍCIA NACIONAL DE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE**



**SUPERINTENDENTE**



**INTENDENTE**



**SUBINTENDENTE**



**COMISSÁRIO**



**SUBCOMISSÁRIO**



**CHEFE DE  
ESQUADRA**



**SUBCHEFE  
PRINCIPAL**



**1.º SUBCHEFE**



**2.º SUBCHEFE**



**AGENTE  
PRINCIPAL**



**AGENTE DA  
1.ª CLASSE**



**AGENTE DA  
2.ª CLASSE**

**Anexo 3**

---

Decreto n.º 42 223/59, de 18 de Abril criou o Corpo de Polícia de Segurança Pública de  
São Tomé e Príncipe



**Anexo 4**

Decreto n.º 43 527/61, de 8 de Março criou o Corpo de Polícia de São Tomé e Príncipe

---

**Anexo 5**

Decreto-Lei n.º 10/75, de 27 de Agosto criou a Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe

**Anexo 6**

---

Decreto-Lei n.º 20/91, de 23 de Abril Março extinguiu o Departamento e criou o  
Comando Geral da Polícia de São Tomé e Príncipe